«يجب أن يمتلك كل مدير نسخة من هذا الكتاب».

آلان شو، المدير العام، بشركة ريجنت إنجينيرنج

الكتاب الصغير لنظريات الإدارة {الكبيرة}

وكيفية استخدامها

جيمس ماكريث و بوب بايتس



إهداء

إلى إيجا، ومايكل، وهيلين، وباتريك والصغير فينبار - أهلا بك في عالمنا.

وكذلك إلى ذكرى أندرو سواريس (1980 - 2011).

وإلى فال، والأطفال والأحفاد الذين يعتقدون جميعًا أنني شخص غريب الأطوار.

نبذة عن المؤلِّفَيْنِ

عمل دكتور " جيمس ماكجراث " محاسبًا معتمدًا على مدار الثلاثين عامًا الماضية؛ فعمل بمجال الصناعة، والحكومة المحلية، والاستشارات الإدارية والتعليم العالي محاسبًا، ومراقبًا ماليًّا، ومديرًّا عامًا ومحاضرًا. شارك " جيمس " في تأليف ثلاثة كتب مع الكاتب " أنتوني كولز " وهي: Your Education Research Project Co mpanion و Your Teacher Training Handbook و Your Education Leadership Handbook . وقد تقاعد مبكرًا عام 2012 حتى يتفرغ للكتابــة. وهــو يعمــل الآن علــى اســتثمار نجــاح هــذا الكتــاب بتــأليف كتــاب آخـر مكمـل لـه، ويتطلـع إلـى قضـاء المزيـد مـن الـوقت فـي مشـاهدة مبـاريات الـذهاب والعـودة لفريقــه المفضــل بكــرة القــدم " وســت بــروميتش ألبــيون " . " جـيمس " هـو عضـو بجمعيـة المحاسـبين القـانونيين المعتمـدين وأكاديميـة التعلـيم العـالي، وحاصـل علـى درجة البكالوريوس الشرفية في العلوم السياسية، ودرجة الماجستير في التربية، ودرجة الدكتوراه في التعليم من جامعة " برمنجهام " .

عمل دكتور " بوب بيتس " مسئولًا تنفيذيًّا بالخدمة المدنية لمدة ما يقرب من عشرين عامًا، وفى عام 1994 دشن مجموعة " أروندل " ، وهي شركة للتدريب والتنمية الإدارية. وهو الآن يجمع ما بين الكتابة والعمل رئيسًا تنفيذيًّا لمؤسسة خيرية تدعم مجالي التعليم والصحة في قرية بجمهورية " جامبيا " . وهو حاصل على شهادة في دراسات الكمبيوتر، ودرجة الماجستير في التعليم والإدارة ودرجة الدكتوراه في الإدارة بمجال الصحة. وهو أيضًا ممارس متقدم في البرمجة اللغوية العصبية وعضو في إدارة معهد " إنستيتوت فور ليرنينج " .

شكر وتقدير

نود أن نقدم الشكر إلى كل العاملين بشركة بيرسون للتعليم من أجل ما قدموه من تشجيع، وحماس، وروح دعابة رائعة خلال كتابة هذا الكتاب، خاصة ريتشل
ستوك، إيلي ويليامز
و إلويس كوك. نود أن نشكر أيضًا كريس بيتس من أجل العمل الذي قام به بشأن الأرقام وهيلين ماجراث من أجل تعليقاتها على النسخة الأولية من الكتاب.
شكر وتقدير من الناشر
نحن ممتنون لكل هؤلاء من أجل التصريح بإعادة نسخ حقوق إعادة النشر:
فأدوار الفريق والأوصاف الموجودة بالصورة المستخدمة بنظرية 32 هي مقتبسة بإذن من شركاء بيلبين، والصورة الموجودة بالنظرية 35 هي TPModel 12.3 the ©
1990 - 2011 آلان دريكسلر وديفيد سيبيت، والصورة المستخدمة بنظرية مقتبسة من كتاب Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate
Life (بينجوين، 1988) لـ إي تي ديل و إيه إيه كينيدي، وهي منشورة بإذن من بيترز، فريزر ودنلوب، الصورة المستخدمة بنظرية 45 مقتبسة من كتاب
Exploring Strategy: Text and Cases لـ جي جونسون وأر. ويتنجتون، وكي سكولز، (th edn)9 (شركة بيرسون للتعليم،2011)، الصورة الموجودة بنظرية
60 مقتبسة من الأداة التخطيطية الخاصة بالشركات التي وضعتها مجموعة شركات بوستون للاستشارات الإدارية The Boston Consulting Group ، The
BCG Portfolio Matrix from the Produ ct Portfolio Matrix ©1970، والصورة المستخدمة في نظرية 70 مقتبسة من كتاب The Quality is Free:
The Art of Making Quality Certain (McGraw-Hill، 1978) ، لـ فيليب كروسبي، والصورة المستخدمة في نظرية 72 مقتبسة من كتاب Guide to
Quality Control لـ كارو إيشيكاوا (منظمة آسيا للإنتاج، 1986)
والصورة المستخدمة في نظرية 75 مقتبسة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حقوق الطبع
محفوظــة لنمــوذج التمــيز 2012 إي إف كــيو إم، بروكسـل،

بلجيكـــا، www . efqm . org ، والصـــورة المســتخدمة بنظريـــة 83 مقتبســة مـــن مقـــال Conflict and
Conflict Management لـ كينيث جورج توماس في Handbook of
Industrial and Organizational Psychology ، وعدَّلها مارفن دونيت، p
900.،1976 وهي مقتبسة بإذن، والصورة المستخدمة في نظرية 86
هي مقتبسة من كتاب Management Models Pocket Book لـ "
كلايتون " (Man
agement Pocketbooks ، 2009).
في بعض الحالات تمكنا من معرفة أصحاب حقوق الطبع، وسوف
نثمن أية معلومات تمكننا من فعل ذلك.

مقدمة

على مدار الأعوام المائة الأخيرة حاول آلاف المديرين والأكاديميين والباحثين تحديد العناصر التي تصنع مديرًا ناجحًا وتعريف أسرار الإدارة الفعالة. وكانت النتيجة
هي المئات من نظريات الإدارة التي يتضارب الكثير منها مع بعضه البعض. فالعدد الهائل من النظريات يجعل من الصعب على المديرين المثقلين بالمهام أن يفرقوا
بـــين النظريـــات العظيمـــة والأخـــرى غـــير الفعالـــة. ولســـوء الحـــظ، حتـــى حـــين يجــد مــدير مــا نظريــة جيــدة، فمــن غــير المــرجح أن تصــاحبها أيــة نصــيحة بشــأن كيفيــة
استخدامها بمجال العمل. وهنا تأتي الفجوة بين النظرية وممارستها - حيث يتسلح المديرون بمبادئ الإدارة الرشيدة لكنهم يجاهدون من أجل تطبيقها. تم إعداد
هذا الكتاب وتأليفه لسد هذه الفجوة وتقديم المساعدة لـ:

- „ كثــير مــن المــديرين الحــاليين أو المســتقبليين الــذين لــم تتــح لــهم الفرصــة للحصــول علــى الماجسـتير فـي إدارة الأعمـال، ويواجـهون مشـكلة ضـيق الـوقت، ويـرغبون ببساطة في معرفة النظريات الأفضل والأكثر أهمية وكيفية استخدامها؛
- „ هؤلاء الدارسين لعلوم الإدارة، وربما يعرفون كثيرًا من النظريات، لكنهم يجدون صعوبة في تطبيقها بعملهم.
هذا الكتاب موجز وفعال وتم تجريده تمامًا من كل المعلومات غير ذات الصلة بالموضوع. فما تم الإبقاء عليه هو وصف لتسع وثمانين نظرية رئيسية بالإدارة يجب
علـــى كـــل مـــدير أن يعرفـــها. تـــم تلخــيص كــل نظريــة وأرفقــت معــها نصــيحة بشــأن كيفيــة تطبيقــها مــن الناحيــة العمليــة بصــفحتين متقــابلتين. وهــذا يعنــي أن الأمــر
سيستغرق منك فقط خمس دقائق لقراءة النظرية وفهمها والاستعداد لتطبيقها. وهذا ليس غدًا أو الأسبوع المقبل ولكن الآن، اليوم. كل ما تحتاج إلى فعله هو
المحاولة. وإذا كنت قلقًا بشأن ارتكاب الأخطاء فتذكر ما يلي:

شعار المدير الفشل هو الثمن الذي يدفعه المديرون من أجل النجاح في المستقبل. الفشل الوحيد الذي من الممكن أن يُنتقد عليه هو عدم المحاولة.

هــذا الكتــاب يتضــمن فقــط النظريــات التـي أثبتـت فاعليتـها علـى نحـو متكـرر بميـدان العمـل (حتـى أن هنـاك بعـضًا مـن نظريـاتنا لـم تكـن جيـدة بالقـدر الكـافي لإدراجـها بالكتاب). اقرأ وافهم وتأمل واستخدم تلك النظريات وستكون قادرًا على المشاركة بشكل فعال في المناقشات الخاصة بالإدارة مع أي شخص تقريبًا.
هناك خمسة أشياء سيحققها لك هذا الكتاب
هذا الكتاب سوف :

- „ يجعلك مديرًا أفضل؛
- „ يساعدك على تحفيز موظفيك ويزيد تأثيرك على زملائك؛
- „ يزيد من قدرتك على تنفيذ المهام؛
- „ يساعدك على التخلص من الفكر التقليدي ويزودك بالثقة لِتَبْنِي أفكارًا ورؤى وطموحات جديدة؛
- „ يزودك بالمهارات الأساسية التي تحتاج إليها لكي تظهر أنك مستعد للترقية؛
- „ يزيد من مهاراتك الشخصية وقدراتك على تحقيق الربح؛
- „ يساعدك على تحديد واستيعاب أسلوبك في الإدارة.

بنية الكتاب
تم تقسيم هذا الكتاب إلى عشرة أقسام. تناقش الأقسام التسعة الأولى جوانب محددة بالإدارة مثل التحفيز أو بناء فريق العمل. بينما يحتوي القسم الأخير على
مزيــج مــن النظريــات العظيمــة، التــي كــان مــن المفتــرض أن يتـم دمـج كـل منـها بأحـد الأقسـام الأخـرى. لكننـا وضـعناها بمفردهـا لأنـها متعـددة الاسـتخدامات ويمكـن الاستعانة بها بعدة مواقف مختلفة. على سبيل المثال، يمكن الاستعانة بـ " مبدأ باريتو " عند معالجة مشكلات الموظفين إلى جانب استخدامه في تحديد عملائك
المهمين.
في أثناء قراءتك للأقسام العشرة، ستلاحظ أن هناك نوعين بارزين من النظريات تم مناقشتهما. عشرون بالمائة منها تقريبًا يناقش حقائق البيئة التي تعمل بها. إذا
أســأت فــهم هــذا الــجزء ســتجد نفســك فــي حــرب دائمــة مـع المؤسـسة التـي تعمـل بـها ولـن تحقـق أي شـيء. أمـا الثمـانون بالمائـة المتبقيـة فـهي تتعلـق بتحسـين كفـاءتك كمدير. وإذا استوعبتها ونفذتها بالشكل الصحيح فسوف ترتفع

مصداقيتك لعنان السماء.
يبدأ كل مَدخَل بمربع يخبرك متى وأين يمكنك أن تستخدم النظرية.
بالتأكيد هذا مجرد دليل استرشادي ونحن على يقين أنك ستكون قادرًا
على إيجاد استخدامات
أخـرى لكـل نظريـة. وينتـهي كـل مـدخل بأسـئلة ينبغـي
عليـك أن تطرحـها علـى نفسـك. الكثـير مـن الأسـئلة ذاتـها
تنطبـق علـى العـديد مـن المـداخل الخاصـة بـالنظريات
الأخرى لكننا حاولنا أن نتجنب التكرار؛ لكن هذا لا يعني أنك لا تستطيع
أن تكرر الأسئلة نفسها. لذلك، عقب قراءتك لكل مدخل فكر في
الأسئلة الأخرى التي
يمكنك طرحها.
بـالطبع هنـاك صـلات وتـداخلات بـين النظريـات.
ولمسـاعدتك علـى إدراك ذلـك التـرابط، رقمنـا كـل
نظريـة واسـتخدمنا الـرقم كمـرجع للإشـارة لارتباطـهما
ببعضـهما
البعض. على سبيل المثال، الإشارة المرجعية (انظر النظرية 11)
سترشدك إلى المدخل الخاص بنظرية السمات، بينما (انظر القسم
الثالث) ستعيدك إلى القسم
الثالث تحت عنوان " كيف تحفز موظفيك " .
بداخل كل قسم هناك نظرية يتم اختيارها كأفضل نظرية في القسم،
وبنهاية الكتاب يتم اختيار نظرية لتفوز بلقب أفضل نظريات الإدارة.
دعنا نعرف ما رأيك في
خياراتنا.
وأخيرًا...
هنـــاك الكثـــير مـــن المؤلفـــات التـــي كتبـها أكـاديميون
وخبـراء فـي الإدارة حـول الفـرق بـين المـديرين والقـادة.
وهـم يقـولون إن المـديرين والقـادة يمتلكـون سـمات
متباينـة
ويختلفـون بشـدة مـن الناحيـة النفسـية. الحقيقـة هـي أن
أي شـخص يتولـى مـهمة الإدارة عليـه أن يجمـع بـين
صـفات الإداري والمـدير والقائـد إذا كـان يـرغب فـي تأديـة
مهمته بنجاح. ولهذا السبب يتم استخدام مصطلح مدير بكل أجزاء
الكتاب إلا حين تتم مناقشة نظريات محددة خاصة بالقيادة.
حظًّا سعيدًا بمجال عملك ونأمل أن تستمتع بالكتاب.
جيمس ماكجراث وبوب بيتس
يوليو 2013

كيف تحقق الاستفادة القصوى من هذا الكتاب

جميع نظريات الإدارة، بحكم طبيعتها، هي عبارة عن تفسير وتبسيط جزئي للحقيقة المعقدة التي تحاول شرحها؛ فحين تتوقع أن نظرية ما ستقدم شرحًا وافيًا
للأمر أو ستصلح لجميع المواقف فهو أمر يشبه التوقع بأن خريطة طريق لندن ستساعدك على أن تسلك طريقك بأوروبا.
فبدون وجود مجموعة من النظريات والأفكار الخاصة بالإدارة
لإرشادك بما يجب فعله ستكون مثل النجار الذي لديه مطرقة فقط بصندوق أدواته، وبالتالي كانت
كل مشكلة تقابله تبدو له وكأنها مسمار (تمامًا مثل الرجل الذي قام بتركيب مطبخي).
الجملة الرئيسية بالفقرة السابقة هي " إرشادك بما يجب فعله " ؛ فبعض النظريات ستروق لك على الفور، وبعضها الآخر سترفضه دون تفكير. هذا أمر جيد.
وبعــض الأســاليب لــن تناسـب شـخصيتك ومـا لـم تعكـس معتقـداتك عـن كيفيـة وجـوب معاملـة الأشـخاص، سـتجد أنـه مـن الصـعب اسـتخدامها بفاعليـة. مـا عليـك
فعله هو الانتقاء من كل نظرية ما يحقق لك الفائدة. لكن كيف تفعل ذلك؟ دعنا ننحرف عن مسار المناقشة للحظة.
يبدأ عازفو الجاز مسيرتهم بتعلم النغمات منفردة، وهم يصبحون ماهرين في عزف كل نغمة، وإذا كنت من بين الجمهور الذي يستمع لهم ستعجب بمهاراتهم.
وهــذا مــا يمكنــك فعلــه مــع كــل نظريــة علــى حــدة. اقــرأ مــدخل النظريــة وفكــر: كــيف لــي أن أســتخدم هــذه النظريــة؟ وبأيـة ظـروف يمكننـي اسـتخدامها؟ متـى يمكننـي استخدامها؟ على سبيل المثال، قد تقرأ الجزء الخاص بنظرية القيادة الظرفية (انظر النظرية 16) وتدرك على الفور كم هي سهلة التطبيق. وتقرر تجربتها حين
تحيل مسئولية جديدة لأحد الموظفين. وبعد ثلاثة أيام تجد الفرصة لتجرب هذا النهج الجديد، ثم تتابع مدى فاعلية ذلك النهج الخاص بك وبناء على هذا تقرر ما
إذا كنت ستستخدمه مرة أخرى،أو ستستخدمه مع إجراء بعض التعديلات عليه أو ستتركه لأنه لم يناسب شخصيتك أو يتلاءم مع الوضع الراهن (انظر القسم
الخامس). ليست هناك مشكلة في أن تستخدم كل نظرية بهذه الطريقة؛ فهذا النهج سيجعلك مديرًا عالي الكفاءة. ولكن لن تصبح

أبدًا أسطورة الجاز لأنك
تعلمت فقط النغمات المنفردة.
إذا كنت ترغب في أن تصبح عازف جاز عظيمًا، فعليك أن تتعلم
الارتجال. وهو أن تستخدم النغمة الأساسية كنقطة انطلاق، وبعد ذلك
تترك معرفتك الموسيقية
الشـــاملة لتأخـــذك برحلـــة اســـتكشافية. والشـــيء نفســـه
ينطبـــق علـــى الإدارة؛ فـــالإدارة هـــي أمـــر يتعلـــق
بالأشـــخاص. والأشـــخاص ليســـوا بحقـــائق منطقيـــة أو آلات.
فـــلا
تستطيع أن تطبق النظرية ذاتها مع كل شخص وتتوقع النتيجة نفسها.
وها هو ما تحتاج إلى فعله:

- „ ادرس الرؤى (النظريات) التي طورها واضع نظريات الإدارة على
مدار الأعوام.
- „ استوعب كيف تطبق كل نظرية عمليًّا، وفكر في حدود استخدامها
في إطار ما هو مقبول بمؤسستك وما تفضله.
- „ راقب المديرين الآخرين بالعمل.
- „ تعرف على موظفيك وما يحفزهم.
- „ مارس مهاراتك بالإدارة في كل فرصة تتاح لك؛ وجرب إما جميع
النظريات التي تمت مناقشتها بهذا الكتاب أو أجزاء منها.
- „ أحضر مفكرة يوميات، أو استخدم الجزء الفارغ بهذا الكتاب،
وسجل، بإيجاز شديد، تجاربك بالإدارة: على سبيل المثال. ماذا حدث؟
لماذا حدث ذلك؟ ما
الشيء المختلف الذي كان يمكنني فعله؟ لماذا نجحت بهذا الموقف
بينما أخفقت بالآخر؟ تعلم من تلك الملاحظات الصغيرة واستخدمها
لترشدك فيما ستفعله في
المستقبل.
إن كتابـــة بعـــض الملاحظـــات التأمليـــة ســـتساعدك علـــى
اســـتيعاب مـــا تعلمتـــه؛ فحـــين تحلـــل معرفتـــك إلـــى عناصـــر
ســـتضاف هـــذه المعرفـــة إلـــى المـــخزون المـــوجود فـــي أعمـــاق
اللاوعي الخاص بك؛ حيث ستمتزج بعواطفك ومعتقداتك وتوجهاتك
لتشكل حصيلة معرفتك الضمنية. وحين تستدعي الحاجة، ستشكل هذه
المعرفة الضمنية
كل إجراء وقرار خاص بالإدارة ستتخذه، ومن هنا سيتدفق أسلوبك
الفريد بالإدارة وقريبًا ستصبح رائدًا من رواد مجال الإدارة.
لا تصدقني؟ هل تعتقد أن كل هذا الحديث عن المعرفة الضمنية
والتأمل هو مجرد كلام أحمق من خبراء الإدارة؟ حسنًا. متى كانت آخر

مرة حضرت فيها اجتماعًا
واستمعت إلى المدير يقول: " سنفعل كذا ابتداء من الشهر القادم " ، وأدركت حينها على الفور أن ما يقوله فكرة سيئة. فأنت ترى أن هذه الفكرة محكوم عليها
بالفشل الذريع ولكنك لا تستطيع تفسير سبب ذلك. ما جعلك ترى ذلك هو معرفتك الضمنية؛ فقد أطلق عليها الجيل السابق مسمى الحدس. إنها شيء حقيقي
جدًّا لدرجة أن " فريدريش فون هايك " ، الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، استخدمها كأحد أعمدة دعم نظرياته الخاصة باقتصاد السوق الحرة؛ فأفكاره
هي التي غيرت وجه السياسة الاقتصادية لبريطانيا وأمريكا في ثمانينيات القرن الماضي، ولا تزال تستخدم حتى يومنا هذا.

القسم 1

كيف تدير الأفراد

مقدمة

بهذا القسم ستجد نوعين من النظريات. النوع الأول ينبع من بدايات الحديث عن الإدارة حين كان الكتاب يحاولون تحديد ووصف وظائفها. فيخبرونك بما عليك
فعله، أما النوع الثاني فيخبرك عن الطريقة التي ستفعل بها ذلك. الشيء الوحيد الذي لا تخبرك به أية نظرية هو نصيحة " كن صادقًا مع نفسك " (هاملت، شكسبير). وهو ما يعني في مجال الإدارة أنك إذا حاولت أن تقلد نهج
شخص آخر، ستفشل. فعليك أن تكون المدير الفريد من نوعه الذي من المفترض أن تكون عليه. هذا لا يعني ألا تكون لديك قدوة. بــالطبع يمكنــك أن تقتـدي بـأفعال المـديرين التـي تحـوز إعجـابك. اقـرأ سـير المـديرين الـذاتية التـي حققـت أعلـى المبيعـات؛ لكـن تـذكر أنـك تختلـف عنـهم؛ فشـخصياتهم وتجاربهم بالحياة وتدريبهم ومهاراتهم تختلف عنك. وأنت لست مديرًا لمؤسسة بملايين الجنيهات أو لديك ما يتمتعون به من نفوذ. فأصحاب المشروعات الناجحة
لديهم من النفوذ والتأثير الذي يجعلهم ناجحين ومتميزين كما يرغبون. فإذا تصرفت مثلهم قبل أن تحقق النجاح سيُنظر لك على أنك أحد المرضى النفسيين، وهو
ما سنناقشه بالنظرية 80، وسيكون هذا سببًا في فصلك عن العمل. بدلًا من ذلك، استوعب ما تقرؤه وتبنّ الأفكار التي تروق لك أو أجزاء منها وَكَيِّفْها. وهي الأفكار التي تشعر نحوها بالراحة وتعتقد أنها ستناسب مؤسستك. لا
تستخدم أي نهج تشعر نحوه بعدم الارتياح.
بعــد أن تــراقب أســاليب المــديرين علــى أرض الــواقع، تقــرأ قليــلًا عــن نظريــات الإدارة، تكتســب خبــرة عمليــة بــها وتنظــر إلــى المــديرين النـاجحين الآخـرين، فـإن أسـلوبك الخاص في الإدارة سيتطور تدريجيًّا. فاستمر في تطويره من خلال القراءة والمراقبة والتفكير والتحليل.
وكلما عرفت المزيد عن أسلوبك بالإدارة وكيفية تأثيره على الآخرين، ستكون أكثر نجاحًا. لكن تذكر، من السهل أن تخدع مديرك وتقنعه بأنك مدير رائع، ولكنك لا

تستطيع فعل الشيء نفسه مع موظفيك. فكما هي الحال مع شريك الحياة، يرى الموظفون شخصيتك الحقيقية كل يوم؛ لذلك اسعَ لاستطلاع آرائهم وعالج أية
نقاط ضعف يشيرون إليها.

النظرية 1

مبادئ الإدارة الأربعة عشر لـ " فايول " : الجزء الأول - التنظيم والرقابة

استخدم هذه النظرية لتذكرك كمدير بأن عليك استخدام سلطاتك للتأكد من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونظم إدارة الموظفين والموارد جميعها تعمل بكفاءة.

كان أول ظهور لمبادئ الإدارة الأربعة عشر لـ " هنري فايول " في كتابه 1916) Administration industrielle et generale) . ورغم أن العلاقات بين أرباب
الأعمال والمديرين والموظفين قد تغيرت عما كانت عليه حينها، وكذلك المصطلحات المستخدمة، فإن نظريات " فايول " تبقى وثيقة الصلة بالإدارة.
كان " فايول " يعتقد أن المديرين يتحملون مسئولية التأكد من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعمل بكفاءة ويؤدي الغرض منه وأنه يجب عليهم إدارة الموظفين
والموارد الأخرى بفاعلية.

كان يعتقد أن المديرين عليهم :

ممارسة سلطاتهم.

التأكد من توافر وحدة القيادة.

التأكد من وجود تسلسل واضح في القيادة داخل المؤسسة.

إظهار وحدة التوجيه لجميع الموظفين.

إدارة ما يتوافر من الموارد البشرية وغيرها.

الحفاظ على انضباط الموظفين.

تنسيق الأنشطة الرئيسية من خلال المركزية الإدارية.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لديك حق إعطاء التوجيهات للموظفين وتوقع انصياعهم لها. فإذا أخفقت في استخدام سلطاتك (انظر النظريات 76 و77) سيعتقد الموظفون أنك ضعيف. لا
تكن محرجًا، خجولًا أو مترددًا حين تصدر تعليماتك (انظر النظرية 11).
إذا امتنع شخص عن الامتثال إلى طلبك، فلا تتجاهل الأمر. كرر طلبك

وإذا استمر في
تجاهلك، فكر في الإجراءات العقابية التي يمكن أن تتخذها (انظر نظرية 17). لا تستسلم وتنجز المهمة بنفسك تحت أي ظرف من الظروف.
- „ شجع ما أطلق عليه " فايول " وحدة التوجيه، على سبيل المثال، في أية مؤسسة هناك فقط قيادة واحدة، خطة واحدة ورؤية واحدة. تأكد من أن الموظفين
يتفهمون تسلسل القيادة (السلطة)، وأنهم على دراية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحت أي جزء منه يندرجون وأنهم ملتزمون بأهداف المؤسسة.
- „ نظم فريقك على أساس أن يرجع كل شخص إلى قيادة واحدة. فإذا كان هناك شخص يرأسه مديرون، ستزيد الخلافات حول أولويات العمل وسيحرضهم
الموظفون على بعضهم البعض.
- „ أنت ترغب في تكوين علاقة مع الموظفين تقوم على أساس الاحترام، الثقة والصراحة المتبادلة. ومع ذلك، هذا لا يعني التغاضي عن الانضباط. يجب أن تكون
هناك قواعد سلوكية بمؤسستك، و الكثير منها شفهية، وعليك أن تطبقها باستمرار على جميع الموظفين بمن فيهم أنت.
- „ أنت تتحمل مسئولية التأكد من أن الموظفين تتوافر لديهم الموارد المناسبة بالوقت المناسب لإنجاز عملهم. ستتكون رؤية الموظفين عنك من خلال مدى نجاحك
في توفير تلك الموارد. راقب الوضع باستمرار، وتوقع المتطلبات المستقبلية وتحرك على الفور لسد أي عجز. فكر في المستقبل.
- „ قدم دائمًا احتياجات المؤسسة على احتياجاتك أو احتياجات فريقك؛ فإذا تهاوت المؤسسة، ستصبح أنت وجميع موظفيك بلا عمل؛ لذلك لا تفكر فقط في
نجاحك الشخصي حتى إذا كان ذلك يجعلك وفريقك تظهرون بمظهر جيد.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل يقع أي أحد من فريقي تحت إشراف مديرَين أو أكثر؟
- „ هل تتسق أهداف ومقاصد فريقي مع أهداف المؤسسة؟

النظرية 2

مبادئ الإدارة الأربعة عشر لـ " فايول " : الجزء الثاني - علاقات العمل

استخدم هذه النظرية حين تحتاج إلى أن تراجع سريعًا مسئولياتك الرئيسية نحو المؤسسة والموظفين.

نظرًا لأن " هنري فايول " بدأ حياته المهنية مهندسًا عام 1860، فقد طرح على نحو يثير الدهشة رؤى حديثة تتعلق بمعاملة المؤسسة لموظفيها.

يرى "فايول" أن المديرين يجب عليهم:

السعي إلى الكفاءة من خلال تقسيم العمل.

جعل احتياجاتهم واحتياجات فرقهم في مرتبة أدنى من احتياجات المؤسسة.

التأكد من أن الموظفين يتقاضون مقابلًا عادلًا.

التأكد من المساواة في المعاملة تجاه جميع الموظفين.

توفير الأمان الوظيفي بقدر الإمكان.

تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين.

ترسيخ روح الفريق.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تقسيم العمل إلى سلسلة من المهام التكرارية لم يعد مقبولًا؛ فاليوم يتوقع الأفراد تحقيق الإشباع من وظائفهم (انظر القسم الثالث). ومع ذلك، يمكن أن
يكون هناك دائمًا طرق للعمل أكثر فاعلية وكفاءة. راجع سنويًّا توزيع العمل وطريقة سيره داخل فريقك.
- „ عليك أن تجعل احتياجاتك واحتياجات فريقك في مرتبة أدنى من احتياجات المؤسسة. فعلى المدى البعيد ستستفيد؛ ذلك لأنه سينظر إليك على أنك شخص
ترى المشهد بجميع أبعاده.
- „ يجـــب أن يكـــون راتبـــك ورواتـــب موظفيـــك مماثلـــة للأفـــراد الـــذين يمارســـون العمـــل نفســـه داخـــل المؤســـسة؛ فـــوجود الفـــروق الواســـعة بـــين الـــرواتب يثـــير الســـخط

ويقوض العمل الجماعي (انظر نظرية 27). راقب معدلات الأجور واتخذ الإجراء اللازم إذا تطلب الأمر.
- „ يتطلع الموظفون إلى الاتساق والعدالة من مديرهم. إذا لم تكن متسقًا في أفعالك، فستسبب حالة من الالتباس بأذهان الموظفين. بالتأكيد كن ودودًا ولطيفًا
لكن تذكر أنه سيأتي يوم ربما يكون عليك به أن تعاقب أو تفصل أحد أعضاء فريقك من العمل؛ لذلك اسع لأن تكون هناك مساحة رسمية بينك وبينهم.
- „ لا يمكنك أن تحابي أحدًا على حساب الآخر، ولكن عليك أن تعامل جميع الموظفين على قدم المساواة.
- „ ســتزيد كفــاءة الموظفــين الجــدد ســريعًا إذا جعلتــهم يشــعرون بــالترحيب والأمــان الوظــيفي. لا تحكــم علــى أدائــهم حتــى يأخــذوا الــوقت الكــافي لإظــهار جــدارتهم الحقيقية.
- „ شجع روح المبادرة لدى جميع الموظفين؛ وذلك في إطار قيود محددة بوضوح.
- „ هناك طرق عديدة لتشكيل روح الفريق؛ ففي الجيش، تبنى هذه الروح من خلال تقاسم الصعاب. فربما تقرر أن تناول وجبة بالخارج مع الموظفين على نحو
منتظم أفضل من السير عبر جبال بريكون بيكونز في شهر فبراير. ورغم ذلك سيكون دائمًا هناك شخص أو شخصان ستود إرسالهم إلى هناك.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أحابي أحد الموظفين على حساب الآخرين؟
- „ هل هناك موظف لا أحب التعامل معه؟ هل أعامله بشكل مختلف عن بقية الموظفين أو أبالغ في تعويضه بسبب مشاعري نحوه؟

النظرية 3

" تايلور " والإدارة العلمية

استخدم هذه النظرية حين تكون موارد الموظفين شحيحة وأنت تحتاج إلى زيادة الإنتاجية.

صعد " فريدريك تايلور " من وظيفة العامل الكادح إلى مدير شركة " بيثليهم ستيل " للصلب، وهي أكبر شركة منتجة للحديد والصلب بالولايات المتحدة. كان
معاصرًا لـ " فايول " لكنه كان أكثر اهتمامًا بالكفاءة وليس الجوانب الاجتماعية لإدارة الأشخاص. أسهم كتابه The Principles Scientific Management
(1913) في تعزيز شهرته كرائد للإدارة العلمية.

كان تايلور:

يعتقد أن وظيفة المدير هي التخطيط ومراقبة العمل وأن هناك طريقة واحدة أكثر كفاءة لتنفيذ أية وظيفة.

يستخدم أساليب الحركة والزمن لتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة والتخلص من الأعمال غير الضرورية. حين استخدم تلك المبادئ، قلل عدد الحركات التي يقوم بها البناء بالقرميد من ثماني عشرة حركة إلى خمس حركات ووفر الوقت والمال. ما فعله أسهم في إرساء الأسس لتقسيم العمل والإنتاج الغزير وهو ما طبقه "هنري فورد" على نحو ناجح بمجال تصنيع السيارات.

يرى أن أفضل طريقة لضمان أقصى قدر من الكفاءة هو الاختيار والتدريب الدقيق للموظفين وإتاحة فرص إضافية لهؤلاء الذين يظهرون مهاراتهم. وكان هذا يمثل طفرة آنذاك حين كان معظم العمال لا يتلقون أي تدريب منظم. وكان يتم تحديد العمال المتميزين من خلال وضع علامة بالطبشور على طاولة عملهم (*انظر النظرية 74 القياس المرجعي*).

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ راجع كيف تنجز كل وظيفة بفريقك واطرح الأسئلة الآتية: هل نحتاج إلى إنجاز هذه الوظيفة؟ هل يمكن أن تنفذ بمزيد من الكفاءة؟ هل العمل المخصص لكل
موظف يتماشى مع قدراته ونقاط القوة لديه؟ هل يحتاج الموظفون إلى تدريب إضافي لتحسين كفاءتهم وفاعليتهم؟
- „ قرر كيف يمكن أن يعاد توزيع العمل وتنظيمه لتحسين الكفاءة وزيادة طاقة الإنتاجية واستغلال نقاط القوة الفردية للموظفين (انظر القسم السادس).
- „ بعـد إعـادة تنظـيم العمـل قـم بتقـييم مـدى فاعليـة التغـيرات التـي أجـريت وقـم بتطويعـها كمـا هـو مطلـوب؛

فمــن غــير المــرجح أن تنفــذ هــذه العمليــة بطريقــة صحيحة من المرة الأولى.
- „ راجع بانتظام (على الأقل سنويًّا) المهام التي ينفذها الموظفون وتطلع للحصول على مكاسب الكفاءة. فإذا كنت تعتقد أن أحد التقارير التي تصدرها لم يعد
يستخدم، فلا تسأل المرسل إليه إذا كان يحتاج إليه أم لا. فبالتأكيد سيقول إنه يحتاج إليه. ولكن بدلًا من ذلك، قم بإعداد التقرير لكن لا ترسله، وراقب ما إذا كان
أي شخص سيشتكي من عدم إرساله. فإذا مر ثلاثة أشهر ولم يسأل أحد عنه، فتخلص منه.
- „ يمكن للتدريب الإضافي أن يحسن إنتاجية فريقك على نحو كبير. على سبيل المثال، إلى أي مدى أنت متأكد من أن كل عضو بالفريق يستطيع أن يستخدم
جميع الإمكانات الموجودة بأنظمة الكمبيوتر الخاصة بك؟
- „ تذكر أن أفكار " تايلور " لا تطبق فقط في ساحة التصنيع؛ فعدم الكفاءة في طريقة سير العمل هي أيضًا أمر شائع في النطاقات الإدارية.
- „ حين تقوم بمراجعة العمل، اطلب من الفريق الأكبر أن يقدم أفكارًا حول كيفية تنفيذ المهمة بمزيد من الكفاءة.
أسئلة يجب طرحها

- „ هــل يجــد الفــريق صــعوبة فــي إنجــاز مــهامه بالموعــد المحــدد لــها أو تــأتي أوقــات يكــون لـديه بـها فقـط القليـل مـن العمـل لإنجـازه؟ إذا كـان الأمـر كـذلك، هـل يمكـن تحسين الجداول الزمنية للعمل؟

النظرية 4

" مايو " وتجارب " هوثورن "

استخدم هذه النظرية بالاقتران مع نظرية 26 في تحديد العوامل التي تحفز الموظفين فعليًا.

في أواخر عشرينيات القرن الماضي، نفذ " إلتون مايو " وفريقه من " معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا " سلسلة من التجارب على العمال اليدويين بشركة " جنرال
إلكتريك " في مصنع " هوثورن " . وقد تَحَدَّتْ النتائج الأفكار السائدة في ذلك الوقت ولا تزال محل اهتمام حتى يومنا هذا.

وجدت أبحاث "هوثورن" أنه:

ليس هناك ارتباط بين الإنتاجية وظروف العمل. فلم تزد الإنتاجية أو تقل على نحو كبير حين تدهورت ظروف العمل أو تحسنت.

الانتماء إلى مجموعة هو العامل التحفيزي الأكثر أهمية؛ فالموظفون يجدون الاحترام والشعور بالانتماء داخل المجموعة؛ فهم يخشون الإقصاء منها أو التسبب في خذلان زملائهم من خلال أدائهم غير الكفء بالعمل ويفعلون كل شيء بإمكانهم لكي ينظر لهم كأشخاص متميزين. هذه المجموعات غالبًا ما كانت غير نظامية بطبيعتها، ولكن كان لها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد بداخلها.

تزيد الإنتاجية نتيجة لتحدث الباحثين وأعضاء الإدارة مع الموظفين، والاستفسار عن رؤاهم ومعاملتهم كأفراد وليس مجرد عمال معينين. وقد أدت معاملة الموظفين باحترام وباعتبارهم أشخاصًا أذكياء إلى نتائج فعالة جدًّا.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ الإدراك بأن ظروف العمل في حد ذاتها لها تأثير محدود للغاية على تحفيز الموظفين أو حجم الإنتاجية. فقط حين تنخفض هذه الظروف عن المستوى المقبول،
تتسبب في إحباط الموظفين (انظر نظرية 26).
- „ العلم بأن الموظفين يشعرون بمزيد من التحفيز حين ينتمون إلى مجموعة ما هو معلومة رئيسية يجب أن تعرفها. نعم، أنت ترغب في أن يعمل موظفوك
كفـريق واحـد لكـن شـجعهم أيـضًا علـى تكـوين مجموعـات صـغيرة منفصـلة؛ ذلـك لأن المجموعـات الأصـغر لـها تـأثير كبـير علـى أعضـائها. ليسـت مصـادفة أن القـوات
الجوية الخاصة بالجيش البريطاني تتكون من فرق كل فرقة مكونة من أربعة جنود.
- „ وقتما كان ذلك ممكنًا شجع المنافسة الودودة بين المجموعات

الصغيرة، ولكي تتجنب أن تتحول الأمور لمنحى جدي، قدم جائزة رمزية " لأفضل فريق " كل
شهر.
- „ الآن وبعد أن علمت أن الإنتاجية تزداد حين يتحدث المديرون إلى الموظفين، اخرج من مكتبك وانغمس في القليل من الإدارة من خلال أخذ جولة بين العمال
(انظر نظرية 10). و إذا كان الأمر ممكنًا، اجعل المديرين الأكبر منصبًا يتحدثون مع موظفيك. فهذا يتم بسهولة. وبدلًا من أن يبلغك مديرك أو رئيسك بشكل
سري بمعلومات تتعلق بأحدث إستراتيجية للمؤسسة، اطلب منهم أن يخبروك وفريقك معًا (على افتراض أنه ليس هناك شيء سري سيقال). وحين يغادرون،
يمكنك أن تجيب عن أية أسئلة يطرحها فريقك.
- „ يرغب كل شخص في أن يشعر بقيمته؛ فنحن نقضي معظم حياتنا بالعمل ونحتاج إلى أن نؤمن أنه هناك غرض يتحقق من خلاله؛ لذلك عامل الأشخاص
باحترام، كأفراد أذكياء، وسترى أن الإنتاجية ستزيد.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مدى معرفتي بالأشخاص الذين يعملون لديَّ؟
- „ هل أشجع الموظفين أن يتحدثوا معي عن طموحاتهم ومشاكلهم؟

النظرية 5

مبادئ الإدارة العشرة لـ " أورويك "

استخدم مبدأ نطاق الإشراف لضمان عدم إثقال كاهل المديرين بالعمل وحصول جميع الموظفين على الدعم الفردي.

عمل " ليندال أورويك " بالقوات المسلحة وبالصناعة وبالاستشارات الإدارية، ومن الواضح أن آراءه بشأن الإدارة تأثرت بخدمته بالجيش.

المبادئ العشرة لـ"أورويك" هي:

الاستمرارية: يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يضمن استمراريتها.

التوازن: تنوع الفرق والأقسام داخل المؤسسة يجب أن يكون متوازنًا في إطار المركز والسلطة.

التحديد: جميع الوظائف والمهام المندرجة تحت هذه الأقسام أو الفرق يجب أن تكون محددة بوضوح.

التخصص: كل مجموعة يجب أن تتولى وظيفة واحدة.

الهدف: كل مؤسسة يجب أن يكون لديها غرض واحد رئيسي.

السلطة: كل مجموعة يجب أن يكون لديها مدير واحد فقط.

التطابق: يجب أن يكون لدى المديرين السلطة اللازمة للوفاء بمسئولياتهم.

التنسيق: يتحمل المديرون مسئولية التنظيم والتنسيق.

نطاق الإشراف: لا يجب أن يتولى مدير ما مسئولية الإشراف المباشر على أكثر من ستة أو سبعة موظفين.

المسئولية: يجب على المدير أن يتولى مسئولية موظفيه.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اعمل مع المديرين الآخرين بمؤسستك لتتأكد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي الغرض منه وأن توزيع الموارد بين الأقسام أو القطاعات يعتمد على احتياج
كل منها لهذه الموارد، وليس وفقًا للمناورات السياسية بين المديرين. والإخفاق في تحقيق ذلك سيؤدي إلى جعل كل فريق يعمل فقط لصالح نجاحه وليس نجاح
المؤسسة.
- „ حدد المهام والحدود الخاصة بالاستقلالية في اتخاذ القرار المرتبطة بكل وظيفة.
- „ حيثما كان ذلك مناسبًا، الجأ إلى التخصص لتحسين الإنتاجية.

- „ اجعل أهدافك متسقة مع أهداف المؤسسة. إذا لم تفعل ذلك، فستخوض باستمرار معركة لا تستطيع الانتصار بها.
- „ تجنب أن يشاركك في مسئولية إدارة الموظفين مدير آخر. وإذا كانت قنوات التبعية الإدارية غير واضحة، عالج هذه المشكلة (انظر نظرية 1).
- „ قبــل قبــول مــهمة مــا تأكــد أن لــديك الســلطة للوفــاء بمســئولياتك. علــى ســبيل المثــال، إذا كــان موعــد تســليم الإنتاجيــة ضــيقًا، هــل تملــك القــرار بشــأن اختيـارك للأشخاص المكونين لفريقك؟
- „ لأنك تتحمل مسئولية تنسيق وتنظيم فريقك ومواردك، تأكد أن فريقك لديه الموارد والأنظمة التي يحتاج إليها لتنفيذ وظائفه (انظر النظرية 1).
- „ إدخال نظام الهيكل التنظيمي الأفقي المسطح يعني وجود عدد أقل من المديرين يشرف على عدد أكبر من الموظفين. لكن الموظفين يرغبون في أن يتم معاملتهم
كأفراد. لذلك، استخدم مبدأ نطاق الإشراف واعمل من خلال ستة مساعدين موثوق بهم. وكل منهم يمكنه إدارة ستة أشخاص مباشرة. الآن هناك 42 شخصًا
يتلقون اهتمامًا فرديًّا. وإذا هبطنا لمستوى آخر في الهيكل التنظيمي سنجد أن الموظفين الذين يتلقون الاهتمام بشكل فردي قد بلغ عددهم 258 موظفًا.
- „ أنت مسئول عن كل شيء يجري داخل فريقك. تحمل المسئولية، وسوف يحترمك فريقك ويثق بك.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أقضي وقتًا أكثر في إنجاز " عملي " مما أقضيه بإدارة الموظفين؟
- „ إلى أي مدى أجيد التواصل مع الموظفين الموجودين تحت إدارتي؟ هل أعرف حقًّا ما الذي يحدث؟

النظرية 6

" دراكر " ووظائف الإدارة (اختيرت هذه النظرية كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية باعتبارها أساس معتقداتك عن الإدارة؛ فكل شيء تفعله يجب أن ينبثق منها. وأي شيء آخر هو مجرد عنصر تكميلي لها.

يعتقد كثير من الأشخاص أن " بيتر دراكر " كان أول عبقري حقيقي خلّفه علم الإدارة؛ فقد أسهم في تأسيس قواعد هذا العلم وتوقع العديد من الاتجاهات به
لسنوات عديدة قبل أي شخص آخر. فعلى سبيل المثال، كتب عن اللامركزية بأربعينيات القرن الماضي، واستحدث مصطلح " اقتصاد المعرفة " بعام 1969، وكان
يتحدث عن المسئوليات الاجتماعية للمديرين بسبعينيات القرن الماضي.
وهـو الـذي قـال بلغـة بسـيطة إن غايـة أيـة مؤسـسة عمـل هـو صـنع العميـل والحفـاظ عليـه؛ فـهو لـم يتحـدث عـن زيـادة الأربـاح. حـيث علـم أنـه فقـط مـن خـلال بنـاء العملاء والحفاظ عليهم يمكن للمؤسسة أن تحقق الأرباح؛ لأن عملاءها هم من يصنعون الأرباح.

قال "دراكر" أيضًا إن المديرين يتحملون مسئولية:

وضع أهداف المؤسسة أو الفريق.

توفير وتنظيم الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.

تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف.

مراقبة أداء الموظفين في أثناء العمل بالتوافق مع الأهداف.

تحسين الأداء من خلال التطوير المستمر لأنفسهم وموظفيهم.

رؤى " دراكر " بشأن غاية العمل التجاري ومسئوليات المديرين تلخص جوهر نظرية الإدارة والعمل معًا.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد من هم عملاؤك. وسل نفسك: من يشتري منتجاتي أو يتلقى خدماتي؟ إذا كنت تتعامل مع الجمهور فربما يكون هذا أمرًا واضحًا،

لكن إذا كنت تقدم
الخدمة لعناصر أخرى بمؤسستك، فربما يكون الأمر أكثر صعوبة.
- „ وبمجرد أن تحدد عملاءك اطرح هذه الأسئلة: هل ألبي احتياجاتهم؟ ما الذي يمكنني فعله لتحسين الخدمة أو المنتج الذي أقدمه؟ (انظر القسم الثامن).
وطبقًا لإجاباتك، ضع خطة لتقدم للعملاء أفضل خدمة ممكنة.
- „ ضع غايات وأهدافًا لجميع الموظفين. اجعل ثمانين بالمائة من الأهداف سهلة التحقيق نسبيًّا بالنسبة للموظفين؛ فهذا سيسهم في نجاح الأفراد وتحفيزهم
لإنجاز الأهداف الأكثر صعوبة (انظر نظرية 88).
- „ راقــب الأداء. أنشــئ نظــام تقــارير يوضــح مســتوى الأداء بــالتوافق مــع الــهدف، يشــرح ســبب أيــة تفــاوتات فــي الأداء ويُقَدَّم لــك فــي الــوقت المناســب لتأخــذ الإجــراء التصحيحي سريعًا.
- „ راقب باستمرار الموارد المادية والبشرية التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافك واتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أية نواقص تظهر قبل أن تصبح مشكلة.
- „ حفز موظفيك وتواصل معهم من خلال مشاركتهم بالمعلومات والسماع إلى ما يريدون قوله (انظر القسم الثالث).
- „ أنت أعظم أصل تمتلكه. استثمر الوقت والطاقة في تطوير مهاراتك التقنية والإدارية. سَوِّق لنفسك. احضر المقابلات الشخصية على نحو منتظم وإذا طُلِب منك
تعريف الإدارة أو دور المديرين، فاسرد قائمة " دراكر " الخاصة بمسئوليات الإدارة كما لو أنها قائمتك الخاصة. أما عن موظفيك فهم ثاني أهم أصل تملكه؛ لذلك
طورهم ودربهم وادعمهم.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل حقًّا أرى نفسي كمدير وأتصرف وفقًا لهذا؟
- „ هل أرى وظيفتي من منظور العمل الذي أقوم به أم من منظور مساعدة الآخرين على إنجاز وظائفهم؟

النظرية 7

نظريتا " س " و " ص " لـ " ماكريجور "

استخدم هذه النظرية لتحدد أي نوع من أنماط المديرين أنت الأقرب إليه ولتفكر كيف يؤثر هذا على أفعالك وكيف ينظر إليك موظفوك.

حــدد " دوجــلاس مــاكريجور " مجموعتــين مختلفتــين مــن الافتراضــات التـي يحملـها المـديرون بشـأن موظفيـهم. تمثـل كـل مجموعـة رأيًا متطـرفًا عـن الأفـراد، ويمكـن تلخيصهما كالآتي:

المديرون من نمط النظرية "س" يعتقدون أن معظم الأشخاص...		المديرون من نمط النظرية "س" يعتقدون أن معظم الأشخاص...
تحركهم الاهتمامات المادية	⟷	يحركهم الرضا الوظيفي
سيتهربون من العمل كلما أمكن ذلك	⟷	يسعون إلى العمل بحيوية
يفتقدون إلى الطموح ويكرهون المسئولية	⟷	يملؤهم الطموح ويسعون إلى تحمل المسئولية
لا يهتمون باحتياجات المؤسسة	⟷	يلتزمون بأهداف المؤسسة
يفتقدون إلى الإبداع ويقاومون التغيير	⟷	يتميزون بالإبداع ويرحبون بالتغيير

يعتقد " ماكريجور " أن كل فعل من أفعال المديرين يخضع لكيفية رؤيتهم للطبيعة البشرية. فالمدير من نمط النظرية " س " سيحاول ممارسة رقابة مشددة من
خلال الإشراف الدقيق والالتزام الصارم للقواعد والتهديد بالعقاب.
بينما سيخلق المدير من نمط النظرية " ص " بيئة تقدر المجهود وتكافئ عليه، ويتم فيها تقديم
الثناء بانتظام.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لا تفترض أن المديرين العصريين ملزمون بتبني النظرية " ص " وتجاهل النظرية " س " . ففي الواقع ربما يكون عليك التعامل مع الأشخاص الذين يحفزهم

فقط كسب الأموال بأكبر قدر ممكن في مقابل بذل أقل قدر من المجهود.
- „ عليك أن تدرك أنك إذا اخترت أن تتبنى النظرية " س " سيصبح أسلوبك بالإدارة هو التحكم والسيطرة والترهيب، وستلجأ إلى نهج الإكراه على تنفيذ الأشياء
(انظر نظرية 17) والتهديدات الضمنية والإشراف المشدد لإدارة موظفيك. هل ترغب في هذا؟
- „ إذا اخترت النظرية " ص " ستنشر ثقافة التعاون والمكافأة على العمل المتقن وعلاقات العمل الجيدة؛ لكن كيف ستتعامل مع هؤلاء الموظفين الذين يرون أن
هذا النهج هو نوع من الضعف؟
- „ تبنَّ نهجًا يوازن بين النظريتين لكن كن مدركًا أن هناك خطرًا في أن تبادل بينهما؛ فالموظفون يتطلعون إلى المديرين المتسقين في تصرفاتهم (انظر نظرية 12).
فالمبادلة بين الأساليب قد تسبب الارتباك.
- „ لكي تتجنب الارتباك، ضع حدودًا واضحة لأفعال الموظفين. حدد القواعد، والإجراءات والمواعيد النهائية التي تتوقع أن يتم الانصياع لها. فحين توضح ماذا
يعني عدم الالتزام سيزيد ذلك من جدية قواعدك والالتزام بها باستمرار.
- „ أدر بقية الأنشطة الخاصة بفريقك مستخدمًا النهج الملهم للنظرية " ص " . كن موجودًا وسط الموظفين، واستمع لما يجب أن يقولوه واعلم أنهم أحيانًا ما
يكونون بحاجة إلى أن تؤمن بهم قبل أن يستطيعوا بذل قصارى جهدهم بالعمل.
- „ حافظ دائمًا على القواعد الأساسية؛ فهذه القواعد ستحميك وستحمي المؤسسة من الشخص غير المسئول الذي يريد فقط أن يخدعك.
أسئلة يجب طرحها

- „ على مقياس متدرج؛ حيث تكون النظرية " س " 1 والنظرية " ص " 100، أين ستضع نفسك؟ وعلى المقياس نفسه، أين سيضعك موظفوك
- „ وفقًا لثقافة مؤسستك، (انظر القسم الخامس) إلى أي مدى النهج الخاص بك مقبول؟

النظرية 8

نظرية الإدارة لـ " بيترز " و " ووترمان "

استخدم هذه النظرية كإستراتيجية لرفع أداء مؤسستك من خلال الاستماع إلى عملائك وموظفي الصف الأمامي.

كتب " توم بيترز " و " روبرت ووترمان " الكتاب الذي حقق نجاحًا باهرًا In Search of Excellence . وكان هدفهم هو تحديد السمات الرئيسية للمؤسسة
الناجحة، وقد توسع " بيترز " في تلك الأفكار بكتب لاحقة.

من أجل تحقيق النجاح والحفاظ عليه، يجب للمؤسسات الناجحة أن:

تستخدم أسلوب القيادة التحويلية (*انظر النظريات 20- 22*) لتحمس وتحفز الموظفين. ولكي يتم هذا يجب على المديرين والموظفين أن يحملوا مجموعة من القيم المشتركة ويتصرفوا بإخلاص.

تستمع إلى العملاء وموظفي الصف الأمامي؛ لأن المديرين في أغلب الأحوال يكونون بعيدين تمامًا، وبالتالي لا يعرفون ما يشعر أو يفكر به العملاء ولا ما يرغبون فيه.

تدرك أن ابتكار المنتجات وتحسين طريقة سير العمل غالبًا ما ينبع من موظفي الصف الأمامي. فمثل هؤلاء الموظفين يجب أن يتم تقديرهم والثناء عليهم، وليس تجاهلهم أو تهميشهم كما يحدث في الغالب.

تحتفي بتاريخها المؤسسي وتبني ثقافة مؤسسية مشتركة باستخدام إنجازاتها، أحداثها الماضية، قصصها ورموزها كمادة خام لتحقيق ذلك (*انظر القسم الخامس*).

تتحدى البيروقراطية أينما تظهر وتعزز العوامل المساهمة في تميز الأداء.

تشجع المديرين على تبني روح المبادرة، من خلال الانحياز إلى المبادرة بالفعل، بدلًا من مجرد الاستجابة للأحداث.

تستخدم نهجًا يمزج بين التقييد والحرية حين تمارس الرقابة على الموظفين؛ فهذا سيتيح لهم أن يتخذوا قراراتهم من خلال معايير محددة بوضوح.

تلتزم بما تعرفه وتفهمه.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ يروج كل من " بيترز " و " ووترمان " حالة ذهنية وليس نظرية فردية؛ فإذا أعجبتك أفكارهم فعليك أن تفكر مثلهما وتستمع إلى العملاء وموظفي الصف
الأمامي (انظر نظرية 10).
- „ اعمل مع الموظفين على وضع مجموعة من القيم والرؤى المشتركة من أجل فريقك (انظر النظريات 20 - 22). هذا ليس أمرًا سهلًا ولن يتحقق بين يوم وليلة.

ابدأ من خلال طرح الأسئلة الآتية: لماذا نحن هنا؟ ما هدفنا؟ ثم شاهد ماذا سيحدث.
- „ انتهز كل فرصة لتستمع إلى ما يقوله عملاؤك. لا تتخذ موقع الدفاع. بل تفهم وتقبل شكواهم وتعليقاتهم وابحث عما يمكن فعله لتحسين الموقف (انظر
القسم الثامن).
- „ ابنِ خطوط تواصلٍ جيدة مع موظفي الصف الأمامي، استمع لما يقولونه وتصرف وفقًا له. وفر لهم فرص الابتكار. وإذا أثبتت إحدى الأفكار فعاليتها، شاركهم
هذا النجاح؛ فبهذه الطريقة ستتدفق المزيد من الأفكار.
- „ بالكثير من الحماس، ابحث عن جوانب البيروقراطية بمؤسستك وتخلص منها، ثم قم ببناء مجموعات للتميز.
- „ استغل وقت الفراغ لتكتشف المشكلات وتتعامل معها قبل أن تتنامى.
- „ تمامًا كما ترغب في ممارسة سلطتك في تقرير ما يجب فعله، وفر المساحة للموظفين كي يكتشفوا أفكارهم. ولا تضيق الخناق عليهم حين يبلغون حدود هذا
الحق.
- „ الــتزم بمــا تعرفــه. ولا تنخــرط بعمــل لا تفــهمه إلا إذا كنــت علــى اســتعداد لأن تتعلــم الأمــور المتعلقــة بــه؛ ففــي أواخــر التســعينيات مــن القــرن الماضــي، كــان يتــم الســخرية مــن " وارن بــافيت " ؛ لأنــه لــم يســتثمر بمجــال التكنولوجيــا المزدهــر؛ وذلــك لأنــه كمــا قــال: " لا أفــهم فــي ذلـك المجـال " . وبحلـول عـام 2002، حـين حـدث
الانخفاض الحاد في أسعار الأسهم المرتبطة بالاستثمار بالإنترنت، كان ينظر إليه كعبقري.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل تتوافق ثقافة المؤسسة مع أفكار " بيترز " و " ووترمان " ؟
- „ بالنظر لمنصبي، إلى أي مدى يمكنني تبني نهج " بيترز " و " ووترمان " بالإدارة؟

النظرية 9

العادات السبع **TM** للناس الأكثر فعالية لـ " كوفي "

استخدم هذه النظرية لتحديد إستراتيجية من أجل الوصول إلى أهدافك وغاياتك والتوصل لفلسفة خاصة بكيفية معاملتك للأفراد على طول الطريق.

يمكن تقسيم نموذج العادات السبع TM الخاص بـ " ستيفن كوفي " إلى عادات شخصية وعادات تتعلق بالعلاقات مع الأشخاص.

العادات الشخصية - العمل على نفسك - هي:

كن مبادرًا: يجب على المديرين أن يسعوا إلى تشكيل الأحداث والبيئة التي يعملون بها وليس فقط الجلوس والانتظار إلى أن يحدث شيء.

ابدأ والغاية في ذهنك: يجب على المديرين تحديد ما يرغبون في تحقيقه. وبمجرد أن يتم ذلك، عليهم تجنب التشتت والعمل باستمرار على الأنشطة التي تسير بهم نحو أهدافهم.

ابدأ بالأهم قبل المهم: يجب على المديرين إعطاء الأولوية للأنشطة التي ستساعدهم على تحقيق أهدافهم.

اشحذ المنشار: المديرون هم بشر؛ فهم يحتاجون إلى وقت للراحة وتجديد طاقتهم وتحديث مهاراتهم.

العادات المتعلقة بالعلاقات مع الأشخاص - العمل مع الآخرين - هي:

فكر بالمنفعة للجميع: عند التعامل مع الموظفين، العملاء، الموردين وحتى المنافسين، يبحث المديرون الذين يتسمون بالحكمة عن أرضية مشتركة وحل يناسب جميع الأطراف.

اسع إلى فهم الآخرين أولًا ثم اسع إلى أن يفهموك: فمثل الأطباء، يجب على المديرين تشخيص طبيعة المشكلة قبل وصف العلاج المناسب لها.

التكاتف مع الآخرين: يحدث التكاتف حين يكون الناتج أكبر من مجموع الأجزاء. مثل 2+2=5. فيمكن لفرق العمل العظيمة أن تحقق هذا (انظر القسم الرابع).

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لكي تصبح مبادرًا، اترك مقعدك واعمل نحو تحقيق أهدافك؛ ولا تجلس في انتظار أن يحدث شيء. فابحث عن الفرص لبلورة الأحداث والبيئة التي تعمل بها.
- „ ابـدأ والغايـة فـي ذهنـك مـن خـلال تحـديد أهـدافك. مـا الـذي تـرغب فيـه حـقًا مـن الحيـاة؟ فكـر فـي طموحـاتك القـديمة. مـا الـذي كنـت تريـد أن تفعلـه حـين كنـت بالمدرسة أو في بداية حياتك المهنية؟ الآن حان الوقت لتحقيق أحلامك. دوِّن أهدافك على ورقة وحدد المدى الزمنى لتنفيذها،

قصيرة المدى (عام)، متوسطة المدى
(من عامين إلى ثلاثة أعوام) وطويلة المدى (أكثر من ثلاثة أعوام) وضع علامة أمام كل منها حين تحققها.
- „ ابدأ بالأهم قبل المهم وحدد أية أنشطة ستجعلك أقرب لتحقيق أهدافك؛ ولكن أحيانًا ما يكون عليك إنجاز عمل آخر. لا بأس في ذلك، ولكن عد إلى الأمور
المهمة بأسرع وقت ممكن.
- „ شحذ المنشار يذكرك بالعناية بنفسك. فابحث عن وقت للاسترخاء، واستمتع بالراحة والهدوء وحدث مهاراتك المهنية.
- „ حين تتعامل مع الموظفين، والعملاء، وحتى المنافسين، اسع أولًا لفهم ما يقولونه؛ فمن خلال الاستماع لهم ستكتسب رؤية عما يرغبون فيه حقًّا.
- „ بمجرد أن تفهم مطالبهم، يمكنك إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف. فهذا سيسهم في بناء الثقة التي تؤدي إلى نتائج أفضل حين تتعامل مع الأشخاص
أنفسهم بالمستقبل.
- „ العلاقات التي تبنيها على أساس العدالة والاحترام المتبادل ستفرز التكاتف بدلًا من المنافسة وستحسن النتائج المستقبلية التي تفوق التوقعات.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما الذي أريده من الحياة؟ ما أهدافي وطموحاتي؟
- „ كيف سأحقق أهدافي وطموحاتي؟ ما خطتي لذلك؟

النظرية 10

الإدارة من خلال التجول

استخدم هذه النظرية لتجنب الانفصال عن الموظفين، وعما يحدث بمؤسستك.

مثل الكثير من النظريات، فهذه النظرية يستخدمها المديرون الماهرون منذ قديم الأزل ومن المستحيل أن تحدد أين نشأت فكرتها. لكن من العدل أن نقول إن "
مارك ماكورماك " و " توم بيترز " أسهما في نشرها.
النظرية بسيطة، فلتجنب الانعزال وفقدان التواصل مع الموظفين والأحداث اليومية التي تجري بالمؤسسة، يجب على المديرين أن يخرجوا من مكاتبهم ويتجولوا
بالمصنع أو المتجر أو الموقع أو المبنى، ويستمعوا إلى الموظفين ويراقبوا ما يحدث مباشرة.

استغل التجول كفرصة لما يلي:

بناء الثقة والتفاهم مع الموظفين.

الاستماع لما يجب أن يقوله الموظفون وتقبل وتفهم مشاكلهم بالعمل وأفكارهم.

البحث عن أمثلة للممارسات الجيدة التي يمكن تطبيقها بمكان آخر بالمؤسسة.

البحث عن نماذج للممارسات السيئة بالعمل والتخلص منها.

مراقبة طريقة تفاعل المديرين والمشرفين الآخرين مع الموظفين.

تطوير معرفتك بالعمل وموظفيه ومنتجاته.

الإجابة عن أسئلة الموظفين.

معرفة الأشخاص على نحو شخصي وما يحفزهم أو يحبط معنوياتهم.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد هدفًا لكل جولة تأخذها. ربما يكون هذا لمعرفة ما يفكر به الموظفون من إجراءات عمل جديدة أو لتحديد مشكلة ما أو ممارسة جيدة بقسم معين أو
لتبين معنويات الموظفين عمومًا وفي مناسبات نادرة للترويج لمبادرة جديدة.
- „ لا تتحدث إلى الموظفين دون أن تستمع إليهم. استمع أكثر مما

تتحدث واسأل الموظفين عن أفكارهم ورؤاهم بشئون العمل. لا تخشَ من أن تقضي بعض
الدقائق في الحديث عن كرة القدم أو ما كان يعرضه التلفاز بالليلة الماضية إذا كان ذلك سيساعد الشخص على الاسترخاء والتحدث بصراحة.
- „ أَوْفِ دائمًا بأية وعود تقطعها على نفسك ولا تلزم نفسك أبدًا بأي شيء لا تستطيع تلبيته.
- „ بمجرد أن تعود إلى مكتبك، دوِّن بعض الملاحظات حول ما وجدته وحلل معلوماتك تحت ثلاث فئات، على سبيل المثال:
1 - 1 أمور تتطلب اتخاذ إجراء فوري بشأنها.
2 - 2 معلومات ستخبرك بما عليك فعله بالمستقبل.
3 - 3 معلومات واقعية عن المؤسسة والأمور التي تجري بها ولم يكن لديك علم بها.
- „ استخدم المعلومات التي جمعتها لتحسين سلوكيات وممارسات وعمليات المؤسسة ولتحديد قراراتك التي ستتخذها.
أسئلة يجب طرحها

- „ متى كانت آخر مرة تجولت بها بمكان العمل؟
- „ من أين أستقي معلوماتي عن العمل؟ وكم عدد أدوات التصفية التي مرت بها قبل أن تصل لي؟

كلمة أخيرة عن نظريات الإدارة

لماذا اختيرت نظرية " دراكر " كأفضل نظريات هذا القسم
حين قدم " أينشتاين " رسالة الدكتوراه الخاصة به والمكونة من ست صفحات، كان المشرفون عليها معجبين بأفكاره ولكن طلبوا منه أن " يكتب المزيد " . فأخذها،
وفكر بالأمر لمدة أسبوع، ثم أضاف جملة واحدة وأعاد تقديمها، وقد قبلت هذه المرة.
لا يجب على النظرية أن تكون طويلة ومعقدة حتى تصبح بليغة؛ فقد لخص " دراكر " هدف مؤسسة العمل ودور المديرين في أقل من خمس وسبعين كلمة. ومع
ذلك لا تزال تلك الكلمات القليلة تمثل الأساس لكثير من الأفكار والكتابات الإدارية على مدار الستين عامًا الماضية. ولم يكن لزامًا عليه أن يضيف جملة أخرى.
الرسالة الأكثر تأكيدًا التي جاءت بهذا القسم هي أن نظريات الإدارة غالبًا ما تكون متضاربة مع بعضها البعض. أعني أن الكُتَّاب لا يستطيعون تقرير ما إذا كان من
الأفضل أن نعامل الموظفين بقسوة ونخضعهم لنا أم نعاملهم باللين. لكن لا بأس في ذلك؛ لأنه كما قلت بالمقدمة الأشخاص والمواقف دائمو التغير، ولا يمكنك أن
تتوقع بأن يثبت نهج واحد فاعليته بكل موقف أو مع كل شخص.
تذكر دائمًا أنك مدير ولست إداريًّا؛ فوظيفتك هي تنظيم وتنسيق عمل موظفيك، وليس ملء الاستمارات والأوراق الإدارية. فإذا كنت حديث العهد بوظيفة
الإدارة، فعليك أن تتصرف وتفكر وتتحدث مثل المدير (لكن لا أعني أن تتفوه بكل هذه الرطانة الإدارية السخيفة التي تجعلني أريد أن أضع الشخص الأحمق الذي
يتفوه بها في ميدان عام وأري الناس يسخرون منه)؛ فأنت لم تعد موظفًا من الموظفين أو إداريًّا، ولكنك مدير؛ لذلك مارس الإدارة. بصفتك مديرًا، أنت مسئول عن تحقيق النتائج من خلال وضع
الأهداف، وتنظيم الموارد، وتحفيز الموظفين، ومراقبة الأداء وتطوير الأشخاص بما فيهم أنت؛ فهذه
هي مهام وظيفتك ولا تستطيع أن تهرب منها. لذلك انخرط في العمل وابدأ في ممارسة الإدارة.
إذا كنت مديرًا حديث العهد، فأسرع طريقة ليكون لك تأثير هي أن تبحث عن وسائل لتحسين كفاءة وفاعلية فريقك. تبنَّ التكنولوجيا الجديدة ولا تتأخر في

اقتباس الأفكار الجيدة من منافسيك أو الفرق الأخرى (انظر نظرية 74). إذا أخبرك أي شخص بأنه ينجز وظيفة ما بطريقة معينة لأن " هذه هي الطريقة التي
تنجز بها دائمًا " فاعلم أنك وجدت عملية جاهزة للتغيير.
إذا كنت مديرًا مخضرمًا، فاكتشف حدود قوتك ونفوذك؛ فمعظم المديرين يستهينون بقدر السلطة التي يتمتعون بها (انظر النظريات 74 و75). جرب الأمر
وشاهد أين ستذهب بك الأمور. وتذكر أنه دائمًا ما يكون من السهل أن تعتذر أكثر من أن تنسحب من المهمة إذا ارتكبت خطأ جسيمًا، شريطة ألا تفعل مثل " نيك
جليسون " وتؤدي إلى إفلاس المؤسسة.
إذا كنت قد ترقيت للتو للمنصب الأعلى بالإدارة، فمن المرجح ألا يخبرك أحد بحدود سلطتك أو مسئولياتك؛ لذلك كن جريئًا ولا تخشَ أن تتخطى أي حدود؛
فبدورك كمدير رفيع المستوى هذا ما يتوقع الأشخاص أن تفعله. فلم يتم تعيينك لأنك شخص خجول.
أيًّا كانت المرحلة التي وصلت إليها حياتك المهنية بالإدارة، فتذكر أن الموظفين يحتاجون إلى الوضوح. لذلك تجنب الغموض والإبهام وتأكد أن الموظفين يعرفون تمامًا
لمن يرجعون في شئون العمل وما هو المتوقع منهم. لا تترك مساحة للشك.
لا تنسَ أبدًا أنك تحقق النتائج من خلال الأشخاص؛ لذلك، كَوِّنْ علاقات عمل جيدة مع جميع موظفيك. عامل الجميع على قدم المساواة واحكم عليهم من خلال
أفعالهم وليس بمقدار حبك أو كرهك لهم؛ فبدورك كمدير لا يمكن أن تحابي شخصًا على حساب الآخر؛ فهذا السلوك يشعل الغضب والغيرة بالفريق ويقلل
الإنتاجية.
استمع إلى الموظفين والعملاء. فبين الشكاوى الشاذة والتافهة سيكون هناك بعض الشذرات الحقيقية من الحكمة؛ فمهمتك هي غربلة القِيِّم من التافه. ولكي
تفعل هذا تحتاج إلى أن تكون متفتح الذهن، أي تبحث عن الأفكار الذكية وغير التقليدية. هل يمكنك تخيل وصفة السير " والتر رالي " بمقاهي " لندن " حين اقترح
لأول مرة أن نضع أوراق التبغ بأفواهنا ونشعل النار بها؟ من كان يعتقد أن فكرته ستنشئ صناعة تجلب مليارات الجنيهات؟ استشر موظفيك بشأن أية مشكلة

تحال إليك؛ حيث قد يكون لديهم الحل ولكنه ينتظر أن يدخل حيز التنفيذ.
ساعد زملاءك، فمن يعرف متى ستحتاج إلى مساعدتهم، لكن لا تسمح لأزماتهم أن تفسد عملك. تعلم أن تكون حاسمًا ولا تقبل تحمل مسئولية عمل أو خطأ
الآخرين إذا لم يكونوا أعضاء من فريقك.
حين تكون بالعمل، ابذل قصارى جهدك. وحينما تكون خارجه، امرح إلى أقصى الحدود لكن خصص وقتًا للاسترخاء. فأنت لست بآلة. وكن رفيقًا بنفسك؛ فليس
هناك شخص آخر سيفعل ذلك - ربما باستثناء كلبك وعائلتك والأصدقاء الحقيقيين (بهذا الترتيب). واكب التطورات بمجال عملك ومهنتك واحضر على الأقل
مقابلة عمل واحدة بالعام حتى إذا كنت لا ترغب في تغيير وظيفتك؛ فهذه الطريقة ستجعلك تحتفظ بقدراتك المهنية، وتكتشف ما يجري بالسوق، وتكتسب فكرة
جيدة عن قيمتك السوقية، وتكون جاهزًا عندما يحين الوقت للانتقال إلى وظيفة أخرى.
أخيرًا، تذكر: أن لديك أذنين وفمًا واحدًا، والمديرون الأذكياء يستخدمونها بهذا التناسب.

القسم 2

كيف تقود الأشخاص

مقدمة

إذن ما القيادة؟ كلمة يقود تعني " الإرشاد على طريق ما من خلال تصدر المسيرة " (قاموس Longman New Universal). لذلك من الآمن أن تقول إن القيادة
تنطوي على الذهاب بشخص ما في رحلة من مكانه الحالي إلى مكان آخر. وقد تكون الرحلة بدنية مثل الانتقال الجغرافي من مكان إلى آخر، أو قد تكون نفسية
مثلما يغير القائد توجهات مجموعة من العمال. أيًّا كان الأمر، فهو ينطوي على التغيير. فلا يمكنك أن تكون قائدًا إذا لم تحدث تغييرًا من أي نوع؛ فهذا ما يفعله
القادة، وهو أن يغيروا الأشياء.
للأسف نحن جميعًا عرفنا قادة يغيرون الأشياء فقط من أجل إثبات مكانتهم المهنية. فهم يجرون تغييرًا كبيرًا ثم يرحلون قبل أن تظهر نتائج ما فعلوه ويوجه لهم
اللوم من أجل خطأ جسيم آخر. دائما ما يكون لدى القادة الجيدين هدف في أذهانهم حين يحدثون تغييرًا ما وأفضل القادة هم من يجرون فقط التغيير الذي
يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
لكن كيف للقائد أن يحدث التغيير؟ فهو لا يستطيع أن يقوم بالأمر بمفرده؛ فهو يحتاج إلى مساعدة الآخرين. وهذا سيحول القيادة إلى عملية تنطوي على التأثير
على الآخرين كي يعملوا على تحقيق أهدافك وغاياتك. القيادة لا تكمن في السلطة أو القوة، ولكن في التأثير. فأنت لا تحتاج إلى مجندين تابعين لك؛ ولكنك تحتاج
إلى جيش من المتطوعين.
رتبت معظم مداخل النظريات بهذا القسم وفقًا للتسلسل الزمني لكن نظرية السمات هي فقط التي تسبق عام 1930. بعض منها سيكون مألوفًا لك، مثل القيادة
الظرفية لـ " هيرسي " و " بلانشارد " ، وبعضها الآخر قد يكون جديدًا عليك، مثل نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرءوس.
في السنوات الأخيرة، أصبح أسلوب القيادة التحويلية هو الأسلوب المفضل لدى الكثير من المؤسسات. ولهذا السبب، ونظرًا لتطور

النظرية على ثلاث مراحل، فقد
استخدمت
ثلاثة مداخل لشرح هذه النظرية المهمة. هذا يعني أنك تحتاج إلى
قراءة مداخل نظريات " بيرنز " و " باس " و " بينيس " و " نانوس "
لتظهر لك الصورة كاملة عن
كيفية استخدام هذه النظرية.
أيًّا كـانت النظريـة أو النظريـات التـي تقـرر أن تتبنـاها،
فـهناك سـمة واحـدة يجـب أن تظـهرها طـوال الـوقت إذا
كنـت تريـد أن تقنـع الأشـخاص أنـك تسـتحق ممارسـة
القيادة، وهي الثقة بالنفس. فإذا كنت تفتقد إلى الثقة بقدراتك أو
بنهج القيادة الذي تبنيته، فلماذا يجب على أي شخص آخر أن يضع
ثقته بك؟ فمن الضروري
أن تبدو دائمًا واثقًا بنفسك ومتفائلًا - خاصة حين ينتابك الذعر.
ولتحقق هذا، " تصرف وكأنك تتمتع بالفعل بهذه الثقة، ومن ثم
ستأتيك " ، أو بمعنى آخر،
تصـرف دائمـا بثقـة وقـريبًا سـيصبح - هـذا السـلوك واقـعًا.
إلـى جـانب ذلـك، فالقضـية ليسـت طبيعـة شـعورك نحـو
نفسـك، ولكنـها تتعلـق بطريقـة رؤيـة موظفيـك أو
أتباعك لك.
كثير من القادة العظماء دمرتهم العصبية وعدم الثقة بالنفس. في
الحقيقة ربما يكون المجنون أو المصاب بجنون العظمة هو فقط من
لا يفتقد هذه الثقة. والقادة
الجيدون هم من يواجهون مخاوفهم وينتصرون عليها. ويمكن لك أن
تفعل الأمر ذاته. علاوة على ذلك، إذا كانت القيادة مهمة سهلة، لكان
قد مارسها الجميع
بمنتهى السهولة. ولكن التحدي هو ما يجعلها أمرًا يستحق القيام به.

النظرية 11

نظرية السمات

استخدم هذه النظرية لتحديد السمات الرئيسية التي تحتاج إلى إظهارها باستمرار إذا كنت ترغب في أن تصبح قائدًا جيدًا.

أصول هذه النظرية غير معروفة لكن هدفها بسيط؛ فهي تحاول أن تحدد السمات الفطرية التي تميز القادة من التابعين. ولكن بكل أسف، أخفق ما يزيد على
قرن من البحث في تقديم قائمة محددة من السمات التي يتمتع بها جميع القادة. ورغم هذا الإخفاق تظل النظرية رائجة لأن الأشخاص يحتفظون بارتباط عاطفي
بفكرة أن القادة هم سلالة خاصة ويتمتعون بصفات فطرية تجعلهم يستحقون ممارسة القيادة. فأي شخص يتمنى أن يصبح قائدًا جيدًا سيحتاج إلى أن يظهر
العديد من السمات التالية، إن لم يكن جميعها.

السمات الشائعة التي يتوقع أن يتمتع بها القادة تتضمن ما يلي:

الثقة بالنفس.

المهارات الاجتماعية.

المهارات التحفيزية.

النزاهة.

المسئولية.

الذكاء.

سلوك الطائرة المروحية.

ربما تكون السمات الخاصة بمجالات معينة مطلوبة أيضًا، فعلى سبيل المثال، الشجاعة البدنية مطلوبة في القوات المسلحة أو الشرطة أو المطافئ، بينما المهارة
الأكاديمية ضرورية بالجامعة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابحث عن الفرص التي تظهر بها لموظفيك ورئيسك أنك تتمتع بالسمات اللازمة لمهمة القيادة.

- „ أبْدِ الثقة بالنفس بجميع الأوقات - خاصة حين ينتابك الذعر. فليس مهمًّا كيف تشعر، ولكن المهم هو كيف يراك الآخرون.
- „ لا يجـــب أن تكـــون متحـــدثًا عظــيمًا حتــى تكــون اجتمــاعيًّا. فبــأي حــوار شــجع الآخــرين علــى الحــديث واســتمع بــاهتمام. وحــين تفعــل هــذا، ســيعتقد النــاس أنــك
اجتماعي بدرجة عالية وأنك تلتقط المعلومات القيمة.
- „ لتحفيز الموظفين كن قدوة لهم، أظهر الحماس لعمل فريقك وابحث عن طرق تجعل بها الموظفين يشعرون بالفخر بأعمالهم (انظر القسم الثالث).
- „ يتبع الأفراد من يثقون به؛ لذلك تعامل بنزاهة وأظهر أنك لن تضحي بأي موظف لصالح طموحك.
- „ تقبل أن تتحمل مسئولية الأخطاء التي ارتكبتها أنت وفريقك. ولا تلم الآخرين؛ فمن غير المسموح إلقاء اللوم على الآخرين.
- „ أنت بحاجة إلى مستوى معين من الذكاء لتصبح قائدًا؛ لكن نادرًا ما يتبع الناس الشخص العبقري لأنهم لا يعتقدون أنه سيتفهم مشاكلهم؛ فالرئيس "
كلينتون " يتمتع بمستوى فائق من الذكاء لكن حينما كان يتحدث إلى العامة، كان يحب أن يظهر بأنه شخص ودود حسن المعشر. وهذا جلب له أصواتًا كثيرة في
الانتخابات.
- „ عند معالجة مشكلة ما أو اتخاذ أحد القرارات ارتقِ مثل الطائرة المروحية فوق المصالح الضيقة لفريقك، واتخذ القرارات وفقًا لما هو أفضل للمؤسسة ككل.
افعل هذا باستمرار وسيتم الانتباه لك.
- „ حدد وأظهر الصفات الخاصة بالمجال الذي تعمل به.
أسئلة يجب طرحها

- „ كيف تتضح لي رؤية الموظفين والزملاء والإدارة نحوي؟ كيف لي أن أبني على الإيجابيات وأمحو السلبيات الذي أظهرها تقييمي؟

النظرية 12

دراسات جامعتي " أوهايو " و " ميشيجان "- نظرية الأسلوب الأساسي

استخدمهذه النظرية لتحديد أسلوب القيادة الافتراضي الخاص بك - على سبيل المثال، هل ينصب اهتمامك كقائد على المهام أم على الأشخاص؟

فــي الأربعينيــات مــن القــرن الماضــي أشــارت دراســة لجامعــة " ميشـيجان " إلـى أن سـلوك القيـادة يمكـن وصـفه كسـلوك منصـب علـى المـهام أو علـى الأشـخاص. فـالقادة المهتمون بالأشخاص ينشغلون بخلق علاقات جيدة مع الموظفين ويؤمنون بالنهج التشاركي والديمقراطي في القيادة .
أما القادة المنشغلون بالمهام فيهتمون بالنتائج والإنتاجية أكثر من مشاعر الأشخاص. فتوجههم الرئيسي منصب على تحقيق الهدف ونهجهم هو توجيه التعليمات
والسيطرة. ونادرًا ما يستمعون إلى الموظفين.
وضعت جامعة " ميشيجان " هذين المثالين على نهايات متقابلة لخط واحد متصل. وهذا يوحي بأن القادة يستطيعون فقط الاهتمام بالأشخاص أو بإنجاز المهمة،
ولكن لا يمكن أن يجمعوا بين الأمرين.
طــورت جامعــة " أوهــايو " النظريــة الأســاسية واختلفــت معـهم فـي حقيقـة أن الاهتمـام بالمـهمة والمـوظف لا يقعـان بخـط واحـد متصـل، ولكـن بخطـين منفصـلين: كـل منهما يتدرج من الأدنى إلى الأعلى. وهذا يعني أنه من الممكن للقائد أن يتبع أسلوبًا واحدًا من بين أربعة أساليب للقيادة:

- „ اهتمام زائد بالموظفين والمهمة.
- „ اهتمام زائد بالموظفين وآخر ضئيل للمهمة.
- „ اهتمام ضئيل بكل من الموظفين والمهمة.
- „ اهتمام ضئيل بالموظفين واهتمام زائد بالمهمة.

عالٍ

الاهتمام بالمهمة

يهتم المديرون فقط بإنجاز العمل	يهتم المديرون بموظفيهم وبإنجاز العمل
لا يهتم المديرون سواء بالموظفين أو بالمهمة	يهتم المديرون بالعلاقات مع الموظفين لكنهم يبدون اهتمامًا ضئيلاً بإنجاز العمل

متدنٍ

عالٍ

الاهتمام بالموظفين

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ إذا كنت حاليًّا تهتم بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالموظفين، فلا تتخلَّ عن هذا الباعث والحماس نحو الأداء لكن أضف إليه الاهتمام بسعادة الموظفين.
- „ حسن علاقاتك بالموظفين من خلال أخذ الوقت للتعرف عليهم.
تحدث معهم لبضع دقائق قبل البدء في العمل. وسوف تندهش إلى أي مدى سيسهم هذا في
تحسين مناخ العمل.
- „ أشرك الموظفين في المناقشات المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وجدولته كوسيلة لتحفيزهم على وضع أهداف لأنفسهم ومراقبة ذاتهم. (انظر القسم الثالث).
- „ إذا كنـت حـاليًّا تبـدي اهتمـامًا لاحتيـاجات الموظفـين أكثـر مـن اهتمـامك بـإنجاز العمـل فـسَلْ نفسـك: هـل حقـق المـوظفون الإنتاجيـة الكافيـة؟ إذا كـانت الإجابـة بالنفي، فاهتم أكثر بإنجاز العمل.
- „ ابـدأ مـن خـلال إدراك حقيقـة أنـك لسـت صـديقًا للموظفـين، أو المسـتشار الخـاص بـهم أو طبيبـهم النفسـي. ولكنـك مـديرهم ورغـم أنـه يمكنـك أن تكـون ودودًا معهم، فأنت تتقاضى أجرًا لتتأكد أنهم أنجزوا عملهم.
- „ ضع لجميع الموظفين عددًا صغيرًا من الأهداف الرئيسية وحدد موعدًا لإنجازها، وكن حازمًا بشأن هذا الأمر. وبمجرد أن يتم قبول ذلك، ابنِ عليه حتى يكون
لديك اهتمام متساوٍ لكلا الأمرين، الموظفين والمهمة.

- „ تطلع إلى التعامل بطريقة صارمة وعادلة وودودة وداعمة طوال الوقت؛ فهناك أوقات سيكون عليك بها أن تطلب من الموظفين بذل قصارى جهدهم بالعمل.
لكن الأشخاص ليسوا بحمقى؛ فهم يدركون متى يكون العمل مهمًّا أو ملحًّا، وإذا كانت لديك علاقات جيدة معهم، فلن يخذلوك.
- „ إذا كنت لا تبدي اهتمامًا سواء بالموظفين أو بالمهمة المطلوب إنجازها، فاترك مجال الإدارة.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أفتقد الثقة من أجل إصدار التعليمات وإعطاء الأوامر حين يقتضي الأمر؟ أم أنني أبدو عدوانيًّا مع الموظفين؟
- „ هل أحتاج إلى تدريب على الحزم؟

النظرية 13

شبكة القيادة ® لـ " بليك " و " موتون "

استخدم هذه النظرية لإقرار أسلوبك المفضل في القيادة بينما تدرك أن بإمكانك تغيير أسلوبك حسب الظروف.

طور " بليك " و " موتون " نظرية الأسلوب الأساسي (انظر نظرية 12) وأنتجا " شبكة القيادة " . تحدد الشبكة إلى أي مدى يهتم القائد بإنجاز العمل (الاهتمام
بالمهمة) وبموظفيه (الاهتمام بالأشخاص). وقد حددا خمسة أساليب للقيادة.



المصدر: مقتبسة من كتاب " بي. جي. نورثهاوس " :Leadership Theory and Practice (الطبعة الرابعة)، (مؤسسة إنترناشونال، 2006).

- „ أسلوب الإدارة الاجتماعية: وفيه يظهر القائد اهتمامًا ضئيلًا بإنجاز المهمة، لكنه يراعي بشدة الاحتياجات الاجتماعية للموظفين.
- „ أسلوب الإدارة المتشددة المهتمة بالنتائج: وفيه يظهر القائد اهتمامًا ضئيلًا باحتياجات الموظفين. ويصب تركيزه على إنجاز المهمة أو الأهداف.
- „ أسلوب الإدارة الوسطية: وفيه يلجأ القائد إلى الحل الوسط؛ فهو يسعى إلى الإرضاء وليس الالتزام الزائد بأي الأمرين، سعادة الموظفين والإنتاج.

- „ أسلوب الإدارة الضعيفة: وفيه يظهر القائد اهتمامًا ضئيلًا بكل من الموظفين والمهمة. ويقوم بالحد الأدنى من المجهود لتدبير أموره.
- „ أسلوب إدارة الفريق: ويوجه فيه القائد عناية بالغة لكل من مستويات الإنجاز العالية والعلاقات الممتازة مع الموظفين. ويقول " بليك " و " موتون " إن هذا هو
النهج الذي يجب على جميع القادة أن يتبعوه.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أكمل استبيان " بليك " و " موتون " الخاص بالقيادة (وهو متاح على الإنترنت)؛ فهذا سوف يحدد أسلوبك الافتراضي في القيادة.
- „ إذا كنت تنتهج أسلوب إدارة الفريق، فهذا عظيم. لكن انتبه. أنت تحتاج إلى أن تبدو ملتزمًا ومهتمًّا وليس مهتاجًا ومتملقًا.
- „ إذا كنت تنتهج أسلوب الإدارة الاجتماعية، فقد يكون هذا النهج مناسبًا عقب فترة عصيبة من العمل، لكنه لا يمكن أن يستمر إلى ما لا نهاية؛ فعليك في
النهاية أن تشدد أكثر على إنجاز المهمة (انظر نظرية 12).
- „ إذا كنت تنتهج أسلوب الإدارة الوسطية، فسوف يخبرك كل من " بليك " و " موتون " بأن هذا النهج ليس بالقيم. لكن هل من الواقعي أن يستمر الموظفون في
العمــل بوتــيرة ســريعة وجــهد كبــير؟ فالنــهج الــذي يســفر عــن مســتويات عمــل تصــل معــدلاتها مــن 80 - 90 بالمائــة، مــع القــدرة علــى الأداء والعمـل بمعـدلات تفـوق التسعين بالمائة حين يقتضي الأمر، قد يكون إستراتيجية جيدة من أجل مد عمر التشغيل. أنت فقط تستطيع أن تقرر ما إذا كان هذا هو النهج المناسب لمؤسستك.
- „ إذا كنــت تنتــهج أســلوب الإدارة المتشــددة المــهتمة بــالنتائج والتــركيز علــى إنجــاز العمــل، إذن فنــهجك ســيكون مناســبًا بوضــوح خــلال فتــرات الأزمــات أو الضــغط الشديد. ومع ذلك، إذا كان هذا هو الأسلوب الافتراضي الخاص بك، فعليك أن تتطلع إلى تحقيق توازن أفضل بين الاهتمام بالعمل والموظفين (انظر نظرية 12).
- „ إذا كنت مديرًا ضعيفًا، إذن فإنك إما أن تكون بالمؤسسة الخطأ وتحتاج إلى تغيير الوظيفة أو أنك لا تميل إلى العمل بمجال الإدارة، وفي كلتا الحالتين ستحتاج
إلى تغيير مجالك المهني.
- „ اعلم أن الاستعانة بأسلوب واحد في الإدارة لن يكون فعالًا في كل المواقف؛ لذلك، كن مرنًا وكيِّف أسلوبك بالإدارة حسب تغير الظروف.

أسئلة يجب طرحها

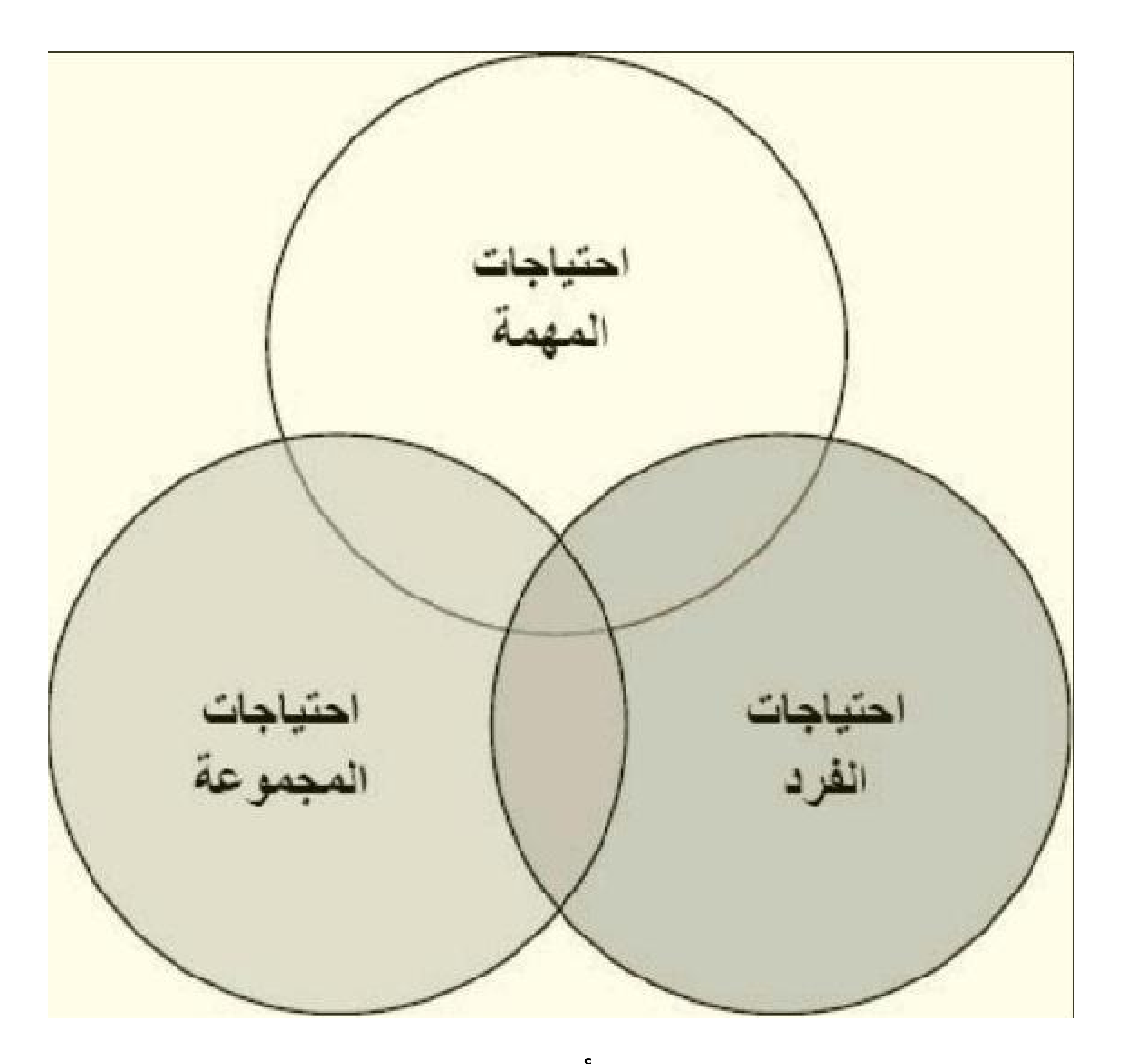
- „ ما الأسلوب الذي يستخدمه القادة الأكثر احترامًا ونجاحًا بمؤسستي؟
- „ هل أسلوبي بالقيادة يعكس أو يتعارض مع الأسلوب الأكثر شيوعًا بالمؤسسة؟

النظرية 14

القيادة المتمركزة على الفعل لـ " أدير "

استخدم هذه النظرية لتذكرك أنه يجب عليك باستمرار تحقيق التوازن بين احتياجات المهمة والفريق والفرد، وأنه أحيانًا سيكون عليك إيلاء العناية لأحد الاحتياجات دون الاثنين الآخرين.

يحتوي نموذج " جون أدير " على عناصر نظريتي الأسلوب والموقفية (انظر نظرية 12 و15) ؛ فهو يؤكد على أن القائد يجب باستمرار أن يوازن بين احتياجات المهمة
والفرد والفريق، لكن يدرك أنه بأوقات معينة ربما يجب على أحد الاحتياجات أن تحل محل الاثنين الآخرين.
نطاق مسئولية المدير



المصدر : اقتبس من كتاب "جون أدير" John Adair›s Greatest Ideas for Being a Brilliant Manager
(كابستون، 2011)

- „ احتياجات الفرد: وهي تتضمن تلبية احتياجات الموظفين من تأهيل ومراقبة وتحفيز.
- „ احتياجات المجموعة: وهي تتضمن التدريب، بناء الفريق، التحفيز والحفاظ على انضباط المجموعة.
- „ احتياجات المهمة: وهي تتضمن وضع معايير العمل، مواعيد إنجاز المهام والأهداف وإتاحة المصادر المطلوبة لإنجاز المهمة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حــــين يحـــدث تعــارض بــين احتيــاجات الشــخص

والفــريق والمــهمة، اتخــذ قــرارك بشــأن الوجــهة التــي
ســتعطي لــها الأولويــة مــن خــلال الــرجوع إلــى مــا هــو
أفضــل
للمؤسسة على المدى البعيد؛ فقد عينتك المؤسسة لتأخذ قرارات من
أجل مصلحتها، وليس مصلحة أية مجموعة أو فرد في المؤسسة.
- „ وحين تتعارض احتياجات الشخص مع الفريق، اتخذ قرارك وفقًا لما
هو أفضل لفريقك؛ فهذا الخيار يضمن أنه حين ينضم أي شخص
لفريق ما، فهو يوقع
على قانون غير مكتوب بأنه يجب عليه أن يطوع احتياجاته لصالح
الفريق.
- „ الأساليب المبينة أعلاه تدعمها الحكمة القديمة التي تقول إن
القرارات يجب أن تُتَّخَذ وفقًا للمصلحة الأكبر لأكثر عدد من الأشخاص.
إذا كنت سعيدًا بهذا
النهج، فهو وضع افتراضي جيد يمكنك الانطلاق منه.
- „ كن مدركًا أنه ستكون هناك دائمًا استثناءات بالنسبة للنهج المذكور
أعلاه؛ وذلك حين تكون الورقة الرابحة مع احتياجات الفرد أو الفريق
وليس المهمة أو
المؤسسة.
- „ إذا أغضب قرارك فردًا ما أو فريقًا ما، فلا تسمح لهذه المشكلة أن
تتفاقم. وتحدث إلى الطرف المتضرر واشرح الأسباب التي أدت بك
لاتخاذ هذا القرار. ربما
يظل هذا الشخص معارضًا لقرارك، لكنه سيكون سعيدًا لإتاحة الفرصة
للتعبير عن غضبه (انظر نظرية 83).

أسئلة يجب طرحها

- „ ما الاحتياجات التي أعطي لها في العموم الأولوية؟
- „ إلى أي مدى وجدت من الصعب أن أغير وضعي الافتراضي؟

النظرية 15

النظرية الموقفية لـ " فيدلر "

استخدم هذه النظرية لتقيم مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة موقفك وتحدد العوامل التي تحتاج إليها لتحسين هذا الموقف.

تحاول النظرية الموقفية لـ " فريد فيدلر " أن توفق القادة مع الوظائف التي سينجحون بها. وتسمى النظرية بهذا الاسم لأنها تشير إلى أن فاعلية القائد ستتوقف
على مدى ملاءمة أسلوبه في القيادة مع المنصب الذي يتولاه.

يتم تقييم مدى ملاءمة الوظيفة من خلال ثلاثة عوامل:

العلاقة بين القائد ومرءوسيه، هل هي جيدة، سيئة، أم فاترة؟

مستوى التنظيم بالعمل الذي يقوم به الموظفون. على سبيل المثال، العمل بأية سلسلة مطاعم للوجبات السريعة يتم تنظيمه على مستوى عال جدًّا من خلال التعليمات المكتوبة حول كيفية إتمام كل عملية. لكن قارن ذلك بمدير تسويق بمؤسسة للفنون يملك صلاحيات واسعة بشأن كيفية تنفيذ وظيفته - فهذا يعد مستوى متدنيًا من التنظيم.

السلطة الوظيفية للقائد. بعبارة أخرى، إلى أي مدى يستطيع القائد أن يعاقب أو يكافئ موظفيه؟

مجموعة العوامل المذكورة أعلاه تصف إلى أي مدى يتلاءم الوضع الوظيفي مع القائد. فيرى " فيدلر " أن الأوضاع الوظيفية تكون أكثر ملاءمة وتناغمًا حين يكون
هناك علاقات جيدة بين القائد وأتباعه، وتكون المهمة محددة بدقة، والسلطة الوظيفية للقائد تكون قوية. ولكنها تصبح غير ملائمة حين تكون العلاقة بين القائد
وموظفيه سيئة والمهمة غير منظمة هيكليًّا والسلطة الوظيفية للقائد ضعيفة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اســتخدم النظريــة الموقفيــة لتحليــل وضــعك وتحــديد مصــدر أيــة مشــكلة تواجــهها. فـهل هـي تكمـن بـالموظفين، أم بطبيعـة العمـل أم بـالافتقار إلـى قـوة السـلطة
الوظيفية، أو بجميع ما سبق؟ بمجرد أن تحدد المشكلة، ضع مجموعة من الإجراءات كي تحلها.
- „ غالبًا ما تكمن المشكلة بشخص واحد فقط. وهو الذي عادة ما يرى نفسه القائد غير الرسمي للفريق ويخشى أن يفقد هذه السلطة. إما

أن تنتصر عليه أو، في
حالة الإخفاق، تستخدم جميع الصلاحيات الخاصة بك لتعدله عن موقفه (انظر النظريات 76 و77). لكن ما إن تبدأ هذا النوع من المعارك عليك أن تنتصر. فإذا
انهزمت، فهذه هي نهايتك.
- „ إذا كانت طبيعة العمل هي التي تجعل من الصعب بالنسبة لك أن تسيطر على أفعال الموظفين، فضع إجراءات تلزمهم بالرجوع إليك بانتظام بشأن أدائهم
أو مدى تقدمهم بالعمل. وضع أيضًا حدودًا واضحة للصلاحيات التي يستطيعون ممارستها.
- „ نـادرًا مـا تعطـى السـلطة لـك، بـل عليـك أن تأخـذها بنفسـك. لـذلك اسـتخدم السـلطات المصـاحبة لوظيفتـك لتحـل المشـكلة. سـيكون هنـاك قلـة مـن الأشـخاص
ينازعونك في استخدامها (انظر النظريات 76 و77).
- „ تشير النظرية الموقفية إلى أنه حين تجد نفسك بموقف غير ملائم، فعليك أن تغير الموقف وليس نهجك بالقيادة. وربما تقرر أنه بالعديد من المواقف سيكون
من الأسهل والأسرع أن تغير نهجك بالقيادة (انظر النظريات 7، 12، 13، 17).
أسئلة يجب طرحها

- „ هل المصدر الأساسي للمشكلات التي أواجهها شخص بعينه أو مسألة بعينها ؟
- „ هل الوظيفة تناسبني؟ ربما يكون الأمر بصدق هو أنك غير مؤهل لهذه الوظيفة. فإذا كان الأمر كذلك، فاتركها.

النظرية 16

نظرية القيادة الظرفية لـ " هيرسي " و " بلانشارد " (اختيرت كأفضل النظريات بهذا القسم)

استخدم هذه النظرية مع الموظفين في كل مرة تعطي لهم مهمة جديدة ليتجزوها.

إذا كنت قد أخذت من قبل دورة عن القيادة الخاصة بالمديرين في المستوى التنفيذي، فهناك فرصة جيدة بأن نظرية القيادة الظرفية لـ " كين بلانشارد " و " بول
هيرســي " ســتكون مألوفــة بالنســبة لــك؛ فـهي تسـتخدم علـى نحـو واسـع بـين المـدربين ويشـيع اسـتخدامها لـدى المـديرين لأنـها توفـر نصـيحة واضـحة عـن كيفيـة قيـادة الموظفين.
تشير النظرية الأساسية إلى أنك، كقائد، تحتاج إلى أن تجمع بين التوجيه والدعم حين تتعامل مع أحد الموظفين. ينطوي التوجيه على إعطاء الشخص تعليمات
مفصلة عن كيفية إتمام المهمة أو الوظيفة، أي إخباره بكيفية إنجاز المهمة. أما الدعم فيتطلب منك أن توفر التشجيع والدعم الشخصي الذي يحتاج إليه لإتمام
المهمة أو الوظيفة، أي إخباره بأنك تعتقد أنه قادر على تنفيذ المهمة.

أساليب القيادة الأربعة التي تستطيع أن تتبناها هي:

التأهيل: وهو أن تقدم مستويات عالية من التوجيه والدعم.

التوجيه: وهو أن تقدم مستويات عالية من التوجيه في مقابل القليل من الدعم.

الدعم: وهو أن تقدم مستويات عالية من الدعم في مقابل القليل من التوجيه.

التفويض: وهو أن تقدم القليل من الدعم والتوجيه.

من المهم أن تنتبه إلى أن الموظفين لا يخضعون لأساليب الدعم الموضحة بالنموذج السابق بشكل تسلسلي بدءًا من التأهيل ووصولًا للتفويض؛ فعند كل مهمة
جديدة تحال إليهم يكون دور القائد هو تحديد نوع الدعم الذي يحتاج إليه الموظف، إذا استدعت الحاجة، لإتمام المهمة الجيدة على نحو ناجح.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لكي تستخدم النظرية الظرفية بفاعلية، أنت تحتاج إلى أن تعرف وتفهم الأشخاص الذين يعملون لديك. ابدأ في جمع هذه المعلومات الآن!
- „ حدد المهمة التي تريد إنجازها.
- „ استخدم معرفتك بالموظفين وخبراتهم وحجم العمل وأولوياتهم لتختار الشخص المناسب لأداء المهمة. دعنا نطلق على هذا الشخص اسم " تشارلي " .
- „ اتخذ قرارًا مبدئيًّا بشأن الأسلوب الذي ستختاره من بين الأساليب الأربعة لتستخدمه مع " تشارلي " .
- „ ناقش مع " تشارلي " ما يجب القيام به، وشجعه على طرح الأسئلة، وحدد نوع المعلومات أو الدعم المطلوب منك لإنجاز المهمة.
- „ استعن بالأسئلة التي تحتمل الإجابات المقتضبة أو المطولة لتقيم مدى فهم " تشارلي " للمهمة ومدى ثقته بإنجازها.
- „ ووفقًا للإجابات قرر ما إذا كان قرارك المبدئي بشأن ملاءمة " تشارلي " لإنجاز المهمة كان صحيحًا أم لا. وإذا كنت تشك في ذلك، خذ احتياطاتك واختر نهجًا
يوفر الدعم الإضافي إذا تطلب الأمر.
- „ فوِّض شخصًا بإنجاز المهمة وحدد موعدًا نهائيًّا لإنهائها. راقب سير العمل. وإذا تطلب الأمر، حدد مواعيد لاجتماعات منتظمة لتناقش خلالها هذا الأمر. عند
استخدام نهج التفويض، قد تستغرق هذه الاجتماعات دقيقتين فقط. ولكن عند استخدام نهج التوجيه، قد تستغرق وقتًا أطول.
- „ بغض النظر عن النهج الذي ستستخدمه، وضح لـ " تشارلي " أنك ستكون جاهزًا لمساعدته حال حدوث أية مشكلات.
- „ عند إتمام المهمة بنجاح، وجه الشكر لـ " تشارلي " من أجل عمله واستخدم الكلمة الأكثر تحفيزًا التي يستعين بها أي قائد وهي: " أحسنت " (انظر القسم
الثالث).
- „ يمكن أن يتم استخدام هذا النهج أيضًا عند التعامل مع فريق كامل (انظر القسم الرابع).
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مدى براعتي في التفويض؟ هل أحيل المهام فقط إلى شخص أو شخصين أثق بهما؟
- „ هل لديَّ الثقة والشجاعة لأثق بالموظفين؟

النظرية 17

نظرية القيادة التبادلية لـ " بيرنز "

استخدم هذه النظرية لكي تضمن التزام الموظف الذي يحتاج إلى أن يتم إقناعه بالامتثال إلى طلبك.

" جـــيمس مـــاكجريجور بـــيرنز " هـــو مـن أشـاع جملـة " القيـادة التبادليـة " . وبـذلك وصـف العمليـة التـي تحـدث بـين القـادة وأتباعـهم والمـديرين وموظفيـهم والآبـاء وأطفالهم منذ بدء الخليقة.
تصف نظرية " بيرنز " عملية المقايضة، غير الرسمية في الغالب، التي تحدث بين القادة والموظفين طوال الوقت؛ فقد حدد إستراتيجيتين مختلفتين تمامًا يمكن
للمديرين أن يستخدموهما.

المعاملات البناءة تحدث:	*المعاملات التصحيحية أو القسرية تحدث:*
حين يوفر القائد أمورًا تحفيزية لأتباعه حتى يمتثلوا إلى طلبه. على سبيل المثال: "إذا عملت الليلة، يمكنك أن تأخذ إجازة ظهر الجمعة".	حين يهدد القائد أتباعه في حال ما إذا رفضوا التعاون أو أخفقوا في التوقف عن التصرف بطريقة معينة. على سبيل المثال: "إذا فعلت هذا مرة أخرى، تأكد أنك لن تحصل على أجر إضافي من أجل الشهر المقبل".

يعتقد " بيرنز " أن نطاق الأمور التحفيزية والتهديدات المتاحة للقائد لا حدود له تقريبًا، ولا يقتصر فقط على المكافآت المالية أو الجزاءات (انظر نظرية 26).

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ عزز حدود سلطتك الوظيفية (انظر نظريات 74، 75). فبدورك قائدًا من المهم للغاية أن تكون قادرًا على تنفيذ وعودك أو تهديداتك. فعليك أن تنفذ كليهما
وإلا ستفقد مصداقيتك.
- „ ابحث عما يحفز موظفيك. ليست هناك مشكلة في القراءة عن العوامل المختلفة التي تحفز أو تحبط الأتباع (انظر القسم الثالث). لكن كل شخص مختلف
عن الآخر. فأنت تحتاج إلى أن تحدد على وجه الخصوص ما يقدره حقًّا أتباعك أو يخشون منه واستخدم هذه المعرفة خلال مفاوضاتك.

- „ هذا الإجراء الخاص بجمع المعلومات يجب أن يستمر؛ فهو يبدأ منذ اليوم الأول لوصولك المؤسسة، وينتهي حين تنتقل لوظيفة جديدة.
- „ ابدأ بالمعاملات البناءة؛ فالمتطوع الراضي دائمًا ما يكون أفضل من الشخص البائس الذي يجبر على أداء مهمة ما.
أسئلة يجب طرحها

- „ إذا كنت ألجأ باستمرار إلى المعاملات البناءة، فهل سيرى الموظفون أن شخصيتي ضعيفة وسيتوقعون أن يتم مكافأتهم على كل شيء يفعلونه؟
- „ ما الأثر الذي سيتركه استخدام المعاملات القسرية على مستويات التعاون وروح الفريق؟

النظرية 18

نظرية التبادل بين القائد والعضو لـ " دانسيرو " ، و " جراين " و " هاجا "

> **استخدم** هذه النظرية إذا كنت ترغب (فعليًّا) في تكوين علاقات عمل وطيدة مع كل عضو من أعضاء فريقك وأن تضمن ولاءهم لك، ولك فقط.

تبدو نظرية " دانسيرو " ، و " جراين " و " هاجا " استثنائية لأنها تصف ما يفعله القادة، وفي الوقت ذاته تقترح إستراتيجية للطريقة التي ينبغي بها أن يتصرفوا.
تشير هذه النظرية إلى أن القائد يجب عليه أن يحاول تأسيس علاقات عمل وطيدة مع جميع أتباعه كل على حدة.

ولتحقيق هذا يتبع القادة عملية مكونة من ثلاث مراحل:

المرحلة 1 - مرحلة الغرباء: العلاقة بهذه المرحلة هي علاقة مدير بموظفه؛ فهي تكون بإطار الشخص الذي يعمل وفقًا لمسماه الوظيفي والقائد الذي يبحث عن مؤشرات لمهارات هذا الشخص.

المرحلة 2 - مرحلة المعرفة الشخصية: إذا تم تحديد مهارات الشخص، يدعوه القائد لتولي مسئوليات وأعمال إضافية. وخلال هذه المرحلة يقيِّم القائد ما إذا كان الموظف لديه ما يلزم ليصبح عضوًا دائمًا داخل المجموعة أم لا.

المرحلة 3 - مرحلة الشراكة الناضجة: إذا كان القائد راضيًا عن أداء الشخص، فهو يدعوه إلى اللحاق بالدائرة الضيقة للمجموعة. وفي مقابل تحمل المسئوليات الإضافية وإظهار الولاء للقائد، يكتسب الموظف المزيد من سبل الوصول إلى القائد، والمزيد من العمل الممتع وفرص التدريب وإحراز التقدم.

من ليس موجودًا داخل مجموعة القائد المغلقة يكون خارج الفريق.
نقطة القوة بهذه النظرية هي أنها تسمح للقائد بأن يبني تابعًا قويًّا ومخلصًا له. فولاء التابعين والتزامهم يحسن من الإنتاجية وتماسك الفريق ويسهم في تحقيق
الأهداف والغايات بمزيد من السرعة، وبأقل قدر من المشاحنات. (انظر القسم الرابع).
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ قرر ما إذا كنت ترغب في استخدام نظرية التبادل بين القائد والعضو؛ فكثير من الأشخاص يعتقدون أنها نموذج غير أخلاقي للقيادة. ومع ذلك، قد لا يعتبر
هذا النهج مجحفًا كلية إذا حظي جميع الموظفين بالفرصة ذاتها للانضمام للمجموعة.
- „ حدد ما تستطيع أن تقدمه للموظفين في مقابل عملهم بجهد أكبر

وإظهارهم التزامًا وولاء أقوى لك. ربما يكون ذلك متمثلًا في سهولة التواصل معك، أو
الشهرة بأنك تستمع جيدًا للآخرين أو إتاحة فرص أكبر لمناقشة رؤاهم وأفكارهم.
- „ لا تصـرح بـأنك سـتتبنى نمـوذج التبـادل بـين القائـد والعضـو، أو تعلـن فوائـد الانخـراط داخـل المجموعـة. ولكـن بـدلًا مـن ذلـك، أظـهر مـن خـلال أفعـالك مـع كـل
موظف من الموظفين الفوائد المتاحة. وسيدرك سريعًا بقية الموظفين ماذا يجري.
- „ بشكل شبه مؤكد، ستكون قادرًا على تحديد الموظفين الذين يعملون بالفعل أكثر مما هو متوقع منهم. فابدأ بهم، وبعد ذلك ابحث خارج نطاقهم.
- „ ما إن يبدأ الموظفون في إدراك فوائد الانضمام للدائرة المغلقة للمجموعة، سيرغب كثير منهم في اللحاق بها. تأكد من أن كل شخص تتاح له الفرصة ذاتها
للانضمام، لكن عيِّن هؤلاء الذين يظهرون من خلال نهجهم بالعمل أنهم راغبون في الدخول في علاقات عمل أكثر توطيدًا.
- „ لن تكون ظالمًا إذا رفضت عضوية شخص يفتقر إلى الالتزام بعمله، لكنك ستكون مجحفًا إذا استبعدت شخصًا فقط لأنك لا تحبه.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أنا واثق بأن الدائرة المغلقة لمجموعتي لن تتكون فقط من أصدقائي؟
- „ كيف سأتعامل مع الأعضاء الموجودين خارج هذه الدائرة؟

النظرية 19

نظرية القيادة الكاريزمية لـ " هاوس "

استخدم هذه النظرية لتذكرك أن عليك باستمرار أن تتصرف كقدوة لأتباعك، حتى إذا لم تكن شخصية تتمتع بالكاريزما.

وجد نموذج القيادة الكاريزمية منذ فترة طويلة؛ لكن من جعله ينتشر بين الناس كان " روبرت هاوس " خلال السبعينيات من القرن الماضي؛ فهو يرى أن الكاريزما
هي صفة شخصية قوية للغاية يتمتع بها فقط القليل من الأشخاص؛ حيث تجعلهم يظهرون كقادة في أذهان الكثيرين. عادة ما يتمتع القادة أصحاب الكاريزما
وأتباعهم بالصفات الآتية:
القادة أصحاب الكاريزما

يتصرفون كمثل يحتذي به أتباعهم
يروجون لفكر يستند إلى معتقداتهم الأخلاقية.

يجسدون معتقدات وقيمًا ينجذب إليها أتباعهم ويتمنون انتهاجها.

يظهرون النزاهة والكفاءة لأتباعهم.

يظهرون الثقة بأتباعهم في تخطي العقبات وتحقيق "الأمور العظيمة".

يعظمون من الإيمان بالذات والكفاءة لدى أتباعهم.

أتباع القادة أصحاب الكاريزما

يظهرون الثقة والإيمان بفكر قائدهم
يظهرون الولاء والطاعة لقائدهم.

يرتبطون بقائدهم وبأهدافه.

يرون أن القائد شخص يستحق حبهم وامتنانهم واحترامهم.

ونتيجـــة هـــذه العلاقـــة الوطيـــدة بـــين القائـــد والأتبـــاع هـــي أن الأفـــراد ســـيصبحون جزءًا مـــن هويـــة جماعيـــة تتشـــارك بالـــهدف والغايـــة؛ فـــالأتباع يعبـــرون عـــن أنفســـهم

ويشبعون رغباتهم من خلال العمل من أجل أهداف قائدهم ومحاولة إرضائه.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تذكر أن الكاريزما هي أمر يراه ويقدره الآخرون، فليس عليك أن تملكها كي يعتقد الآخرون أنك تتمتع بها.
- „ كن أمينا وقيم مدى تمتعك بالكاريزما. ربما يكون هذا أمرًا عسيرًا؛ فهو يشبه الإدراك النهائي بأنك لن تلعب من أجل فريق " وست بروميتش ألبيون " . لكن
الحقيقة هي أنك قد لا تملك الكثير من الكاريزما في إطار ما يحدده " هاوس " أو " ويبر " (انظر نظرية 76). لكن لا يعني هذا أنك لا تستطيع تطبيق جوانب
النظرية الكاريزمية.
- „ حدد مبادئك. قد يكون هذا أمرًا صعبًا. ولكن الطريقة الأيسر للبدء هي أن تطرح السؤال الآتي: ما المشكلة/ المشكلات التي سأرغب في الاستقالة بسببها؟ أي "
مبادئ مفترضة " أخرى ستكون مجرد وظائف تتولاها حتى تصبح غير مناسبة لك ومن ثم تغيرها.
- „ كن قدوة لموظفيك. أظهر معتقداتك ومبادئك وقيمك من خلال أفعالك. لا تعظ؛ بدلًا من ذلك أظهر روح الدعابة، الأمانة، العدالة، الانضباط، الرغبة في
الاستماع، العمل بكد والولاء لموظفيك، وسوف يحترمونك.
- „ اتبـــع القاعـــدة الـــذهبية و " عــامل الآخــرين كمــا تحــب أن يعــاملوك " . افعــل هــذا وســتحوز علــى الــدعم والثقــة مــن الموظفــين والزمــلاء والمــديرين الأعلــى منصــبًا.
التعامل بنزاهة لا يعني أنك ضعيف الشخصية، فدائمًا ما يكون أسهل أن تسير مع التيار من أن تدعم مبادئك.
- „ يفتقد كثير من الأشخاص إلى الثقة بالنفس (انظر نظرية 11) ؛ فالموظفون يحتاجون إلى شخص يؤمن بهم. وَفِّرْ لهم هذا وستجدهم يعجبون بك
ويفاجئونك.
أسئلة يجب طرحها

- „ من الذي أعتقد أنه قائد ذو كاريزما؟ ما صفاته التي تثير إعجابي؟
- „ هل أتمتع بالصفات ذاتها أم أستطيع أن أنميها بشخصيتي؟

النظرية 20

نظرية القيادة التحويلية لـ " بيرنز "

> **استخدم** هذه النظرية كوسيلة لتنشيط موظفيك من خلال مواءمة أهدافهم مع أهدافك وأهداف المؤسسة.

وضع " جيمس ماكجريجور بيرنز " النظرية الأساسية للقيادة التحويلية التي توسع بها بعد ذلك كل من " باس " (انظر نظرية 21) و " بينيس " و " نانوس
" (انظر نظرية 22). ولكي تفهم النظرية التي تم تطويرها وكيف تستخدمها، عليك أن تقرأ هذا المدخل والمدخلين التاليين.
كــان " بــيرنز " عــالم اجتمــاع ســياسيًّا مــهتمًّا بكيفيــة جــذب الســياسيين لأتباعــهم أو ناخبيــهم وبـث الحماسـة بـهم؛ فقـد حـدد نوعـين مـن سـلوك القيـادة السـياسية؛
فالسياسيون الذين ينتهجون أسلوب القيادة التبادلية يعدون ناخبيهم بأمر ما في مقابل التصويت لهم، على سبيل المثال خفض الضرائب (انظر نظرية 17). بينما
السياسيون الذين ينتهجون أسلوب القيادة التحويلية يخاطبون أقصى ما لدى الناخبين من رغبات واحتياجات، على سبيل المثال شعار " أوباما " في الانتخابات "
نعم نحن نستطيع " (انظر نظرية 23).
كانت رؤية " بيرنز " الأساسية هي:

> ... قبل أن يستطيع القائد مخاطبة الاحتياجات العليا للأشخاص، عليه أن يحدد ويفهم معتقداتهم وأحلامهم وطموحاتهم. وعندئذ يمكنه أن يشكل ويصوغ رسالته لتناسب الجماهير أو الأتباع الذين يستهدفهم.

يشدد " بيرنز " على أن العلاقات التحويلية الصادقة لا تستند إلى الاستغلال أو المناورة، ولكنها تعتمد على الثقة والنزاهة التي تزيد من مستوى التحفيز والمعنويات
لدى الطرفين وتؤدي إلى النمو الشخصي والتطوير لجميع الأطراف.
يعتقد " بيرنز " أن القيادة التحويلية يمكن أن تستخدم مع شخص واحد أو آلاف من الأشخاص على حد سواء.
تتناول القيادة التحويلية العلاقة بين القادة والأتباع بطريقة لم تفعلها أية نظرية أخرى.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابدأ من خلال معرفة ما يحفز موظفيك إذا كنت تريد أن تستخدم أسلوب القيادة التحويلية.
- „ استخدم أسلوب الإدارة من خلال التجول (انظر نظرية 10)، اجتماعات متابعة الأداء، اجتماعات الفريق، المحادثات اليومية والملاحظة غير الرسمية
للموظفين لتكوين صورة عن شخصياتهم واهتماماتهم وطموحاتهم ومعتقداتهم.
- „ تعرف على الطموحات، المعتقدات، الرؤى والرغبات المشتركة. وإذا كنت تدير عددًا كبيرًا من الموظفين، فقد يكون عليك أن تستخدم نظام أخذ العينات لتقوم
بهذا الأمر.
- „ ما إن تفهم ما يريده موظفوك من العمل، قم بصياغة رسالتك بطريقة واضحة وخالية من الغموض تسمح لهم بالربط بين جدول أعمالك واحتياجاتهم
ورغباتهم.
- „ تذكر المقولة الدعائية الآتية: " لا يعرف معظم الأشخاص ما يريدونه إلى أن يخبرهم شخص ما بذلك " ، فبدورك كقائد تحويلي، هذا ما يجب عليك فعله، أن
تقدم للأتباع شيئًا طالما رغبوا به لكن لم يدركوه حتى قدمته أنت لهم.

أسئلة يجب طرحها

- „ إذا كان أسلوب القيادة التحويلية مستخدمًا بمؤسستي، فما الذي أحتاج إلى أن أفعله لكي أوائم أهداف فريقي مع مهمة وقيم المؤسسة؟
- „ وإذا كان غير مستخدم، فما الجوانب الموجودة به التي أستطيع أن أستخدمها مع فريقي؟

النظرية 21

" باس " ونظرية القيادة التحويلية

استخدم هذه النظرية لتحديد القيم والمعتقدات التي تحتاج إلى إظهارها كي ينظر لك كقائد تحويلي.

بنى " برنارد باس " على ما قام به " بيرنز " وطور نسخة موسعة وأكثر تفصيلاً من نظرية القيادة التحويلية.

قدم "باس" أربعة عناصر:

التأثير المثالي وهو يشير إلى الكاريزما *(انظر نظرية 19)*؛ فهو يصف القائد الذي يبدو أنه مميز، ويتعامل كمثل يحتذي به الأتباع ويتمتع بقيم معنوية وأخلاقية قوية. فالأتباع يطمحون إلى أن يكونوا مثل هؤلاء القادة.

التحفيز الملهم وهو يشير إلى كيفية وضع القادة التحويليين لمستويات وتوقعات عالية للإنجاز من أجل أتباعهم وإظهارهم الثقة المطلقة في قدرات الأتباع على تلبية أو تجاوز الهدف المحدد.

التحفيز الفكري وهو يصف كيف يشجع القادة التحويليون أتباعهم أن يدرسوا ليس معتقداتهم وقيمهم فحسب، بل أيضًا معتقدات وقيم القائد، ومن خلال هذا الفحص الدقيق والمفتوح يعتقد "باس" أن الفرص تتاح للنمو الشخصي والابتكار والإبداع.

الاهتمام المثالي وهو يشير إلى كيفية استماع القائد التحويلي إلى احتياجات ومشكلات أتباعه والتعامل كمرشد ومراقب ومدرب بهدف تقريب كل شخص من تحقيق ذاته *(انظر نظرية 23)*.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ التأثير المثالي يتعلق بالكاريزما (انظر نظرية 19) ؛ فبغض النظر عن مقدار الكاريزما التي تتمتع بها، عليك أن تجسد السلوك الجيد والقيم المعنوية والأخلاقية
القوية أمام أتباعك. واجعل أفعالك تشبه أقوالك. وعامل جميع الموظفين بالعدل وكن أمينًا في تعاملك مع كل شخص تتواصل معه. ولا تُضَحِّ أبدا بأي شخص
لصالح التقدم بعملك. افعل هذا وستجد أن الموظفين يحترمونك.
- „ حفز الموظفين (انظر القسم الثالث) من خلال وضع مستويات عالية للإنجاز وأظهر إيمانك بقدراتهم على مجابهة أي تحدٍّ؛ فكل شخص يحتاج لمن يؤمن به.
فإذا وفرت هذا، سيبذل الموظفون قصارى جهدهم لتلبية توقعاتك. وحين ينجزون مهمتهم، سيتذكرون أنك أنت من أشعلت بهم هذا الحماس.
- „ التحفيز الفكري هو مفهوم يصعب على الكثير من القادة تبنيه؛

فهو يتطلب منك أن تتحدى رؤاك ومعتقداتك. كن مستعدًّا لقبول الأفكار الجيدة أينما أتت
وقبول النقد من الموظفين حين يتحدون أفكارك ومقترحاتك. لا تتبنَّ الأسلوب الدفاعي حين يحدث هذا، ولكن بدلًا من ذلك تأمل فيما قيل وقرر ما إذا كان النقد
مبررًا.
- „ من خلال الاهتمام المثالي نحن نعود إلى قضية معرفة موظفيك وتلبية احتياجاتهم، وليس احتياجاتك فحسب (انظر نظرية 17 و20). فتعامل مع الموظفين
كمرشد ومراقب ومدرب، وستجد أنهم يتطورون ويزدهرون لصالح المؤسسة.
أسئلة يجب طرحها

- „ إلى أي مدى سأشعر بالراحة إذا تحدى الموظفون أفكاري ورؤاي؟
- „ ما الإستراتيجيات التي سأستخدمها للتعامل مع هذه التحديات؟

النظرية 22

نظرية " بينيس " و " نانوس " في القيادة التحويلية

استخدم هذه النظرية في تطوير رؤية لمؤسستك بناءً على القيم والمعتقدات وليس على الخطب الإدارية.

فــي أعقــاب المقــابلات التــي أجــريت مــع عــدد مــن القــادة، حــدد " واري ـن ب ـينيس " و " ب ـيرت ن ـانوس " أرب ـع إس ـتراتيجيات يج ـب عل ـى الق ـادة اس ـتخدامها عن ـدما يح ـاولون
تحويل مؤسساتهم. وهذه الإستراتيجيات موضحة في الشكل التالي:.

الإستراتيجية الأولى	تطوير رؤية واضحة وسهلة الفهم عن المؤسسة
الإستراتيجية الثانية	العمل كمخططين اجتماعيين للمؤسسة من خلال تغيير الثقافة المؤسسية
الإستراتيجية الثالثة	نشر الثقة في جميع أرجاء المؤسسة من خلال توضيح قيمهم ورؤاهم
الإستراتيجية الرابعة	تحديد مواطن قوتهم وضعفهم وتشجيع مرءوسيهم على فعل ذلك

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ طور رؤية واضحة من أجل فريق عملك. ويجب أن تكون رؤيتك بسيطة سهلة الفهم وذات قيمة، وحيث إنك من يدير المؤسسة، يجب أن تتفق مع الأهداف
والأغراض العامة للمؤسسة.
- „ قرر ما إذا كانت الثقافة المؤسسية الحالية (انظر القسم 5) تدعم أو تضعف إمكانية تحقيق رؤيتك. فإذا كانت تعوق تحقيقها، وكانت رؤيتك تتماشى مع رؤية
المؤسسة، فسيكون لك الحق في استبدال ثقافة أخرى بها تعكس رؤية المؤسسة. لكن البدء في تنفيذ مثل هذا التغيير سيتطلب

تخطيطًا جيدًا (انظر القسم 6).
- „ اخلق رباطًا من الثقة مع طاقم عملك من خلال توضيح قيمك ورؤاك ووضعك، وادعمها حتى في أصعب الظروف؛ حيث إن مثل هذا الثبات على سلوك واحد
من شأنه أن يزيد من ثقة موظفيك بك؛ الأمر الذي سيسهل كثيرًا من عملية تغيير ثقافة المؤسسة.
- „ يعلـــــم القـــــادة التحويلـــــيون مـــواطن قوتـــهم ونقـــاط ضـــعفهم؛ حـــيث إنـــهم لا يظـــهرون أيـــة مظـــاهر زائفـــة للتواضـــع أو الفخـــر، بـــل يـــركزون علـــى مـــواطن قوتـــهم
ويستعينون بالآخرين للتعويض عن نقاط ضعفهم؛ ويجب عليك أن تفعل المثل.
- „ اعمل وفقًا لمواطن قوتك وأحط نفسك بالموظفين الجيدين الذين يبرعون في المجالات التي تكمن فيها نقاط ضعفك. ولن تبدو ضعيفًا إذا قلت: " لا أفهم " ؛
فالأحمق هو من يتظاهر بالفهم ثم يكشف جهله مع كل كلمة يقولها، مثلما كانت الحال مع المدير التنفيذي الذي كنت أعمل لديه في القطاع العام، والذي لم
يكن يعلم الفرق بين السيولة والربح.
أسئلة يجب طرحها

- „ من الشخص الذي أحتاج للحصول على دعمه من أجل تنفيذ التغيير الثقافي والمؤسسي؟
- „ مَن مِن المرجح أن يحاول ويعوق التغيير الثقافي والمؤسسي، وكيف أتعامل معه؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات القيادة

سبب اختيار نظرية " هيرسي " و " بلانشارد " كأفضل النظريات بهذا القسم

ينتقد كثير من واضعي النظريات " هيرسي " و " بلانشارد " لأن نظريتهما لم تخضع لبحث أكاديمي دقيق. ولكن ماذا في ذلك؟ فقد زودت النظرية الظرفية الخاصة
بهم آلاف القادة بطريقة بسيطة وفعالة لقيادة الموظفين. وتعد كتبهما هي الكتب الأكثر مبيعًا بجميع أنحاء العالم، وكل عام تعقد آلاف من الدورات التدريبية
استنادًا إلى هذه النظرية. وقد أثبتت قيمتها في أصعب بيئة بحثية ممكنة - وهي السوق. فمن السهل فهمها واستخدامها؛ وهي تبدو صحيحة من الناحية
البديهية. فجرِّبها وقل رأيك.
في أي موقف يتعلق بالقيادة يكون هناك طرفان، القائد وأتباعه. فكلما عرفت المزيد عن نفسك وأتباعك، أصبحت قائدًا أفضل. بأية حال من الأحوال، من الأيسر
أن تكتسب معلومات وأفكارًا عن أتباعك، لكن الجزء الأصعب هو معرفة أنفسنا؛ فنحن لا نعرف حتى كيف نبدو لأننا لا نرى أبدًا صورة ثلاثية الأبعاد لأنفسنا؛
لذلك ليس مفاجئًا أننا نعرف القليل عن شخصياتنا وعن كيفية رؤية الآخرين لنا؛ فالطريقة الوحيدة لتكوين فكرة عما تبدو عليه حقًّا هي سؤال الآخرين.
استخدم نظرية النافذة لـ " جوهري " (انظر نظرية 87) لتساعدك على بدء العملية.
ومع ذلك، من المهم أن نتذكر أن في الإدارة تكون الملاحظة هي الواقع. فبدورك كقائد، أن تعرف كيف يراك أتباعك هو أكثر أهمية من كيفية شعورك تجاه نفسك.
فكلما فعلت المزيد من ذلك، ستصبح القائد الذي ترغب في أن تكونه بأسرع وقت ممكن.
يتحدد أسلوبك الفعلي في القيادة من خلال طريقة تصرفك، ودائمًا ما يكون ممكنًا أن تغير سلوكك. حتى العادات الراسخة يمكن تغييرها خلال ستة أسابيع
تقريبًا، وذلك وفقًا لعلم النفس السريري. فحدد واستخدم أسلوبًا افتراضيًّا معينًا للإدارة، لكن كن مرنًا وتذكر أن الظروف تغير القرارات والأفعال. فلك الحرية أن

تتبنى الأسلوب الأكثر ملاءمة لك في أي وقت من الأوقات. وهذا سيتطلب منك أن تدرك جوانب معينة بشخصيتك وتعززها لتلبية احتياجات العمل. فاستخدام
النطاق الكامل لمهاراتك لا يشبه التحلي بعدم النزاهة. ربما لا تحب أن تغوص بأعماقك الداخلية لكن هناك دائمًا صفات نكرهها بداخلنا وأحيانًا تكون مطلوبة.
عند التعامل مع الموظفين، تذكر دائمًا أن المنفعة المتبادلة هي الأساس الأفضل للعلاقة المستمرة وليس الاستياء والسخط. فبأي موقف تبادلي ابدأ من خلال تقديم
عرض مقبول (المعاملة البناءة) والجأ فقط إلى العقوبات (المعاملة القسرية) كملاذٍ أخير.
بصفتك قائدًا، يجب ألا تبني رأيك في الموظفين استنادًا إلى مظهرهم أو جنسهم أو شخصيتهم، أو إلى أي مدى تحبهم أو تكرههم أو بناء على صلتهم بأي شخص
في المؤسسة؛ فالمعيار الوحيد للحكم عليهم يجب أن يتعلق بكفاءتهم في عملهم. وهذا سيكون مهمًّا على نحو خاص إذا تبنيت نظرية التبادل بين القائد والعضو
(انظر نظرية 18). بالطبع في حال ما إذا كان أداؤهم بالعمل عظيمًا لكن شخصيتهم تستفز زملاءهم للتصرف بعنف محتمل، سيكون عليك أن تتخذ إجراء بشأن
ذلك.
إذا كنت تتولى منصب مدير متوسط وتريد أن تستخدم أسلوب القيادة التحويلية مع فريقك، فعليك أن تكيف جدول أعمالك مع الأهداف العامة للمؤسسة. وإذا
أخفقت في فعل ذلك، ستجد نفسك تخوض معركة صعبة لا يمكن أن يكون لها إلا فائز واحد.
القيادة التحويلية تعتمد على النزاهة. فلا تتظاهر بامتلاك خصال ليست فيك؛ فسوف يفضح أمرك. إذا أظهرت النزاهة، سينجذب إليك الأشخاص لأنهم يعتقدون
أنه من الممكن أن يثقوا بك. فأسهل وأسرع وسيلة لتدمير ثقتهم بك هي أن تكون منافقًا، فكم من سياسي كان يدعي الاستقامة إلى أن تدمرت سمعته بسبب
فضيحة أخلاقية؛ لذلك لا تتظاهر بامتلاك صفات ليست فيك.
أي رؤية تضعها من أجل فريقك يجب أن تكون بسيطة، واضحة، هادفة، ويمكن شرحها بجملة واحدة. فانظر إذا كنت تستطيع أن تطور رؤية تماثل رؤية وكالة "
ناسا " للفضاء؛ فخلال الستينيات كانت لجنة من الكونجرس تزور

وكالة " ناسا " فسأل أحدهم عامل النظافة عن وظيفته. فأجابه العامل دون تردد: " أجعل
الإنسان يصعد إلى القمر " . هذه هي الرؤية الناجحة.
كل قائد يحتاج إلى قدر معين من القوة والتأثير للدفع نحو التغيرات التي يرغب في تطبيقها؛ فعليك أن تكون مستعدًّا لاستخدام جميع الموارد المتاحة لك لتسيطر
على الموقف (انظر نظريات 76، 77 ، 78) ؛ فالطريقة الأسرع والأسهل والأكثر قبولًا للحصول على القوة التي تحتاج إليها هي أن تكيف أهدافك بوضوح مع جدول
أعمال المؤسسة. وبهذه الطريقة ستكون أفعالك في نظر موظفيك وبقية العاملين بالمؤسسة في إطار الشرعية.
وأخيرًا، بصفتك قائدًا عليك دائمًا أن تتذكر أنه إذا لم يكن لديك قناعة ثابتة ومبدأ راسخ تتمسك به وتدافع عنه ستصبح كشجرة في مهب الريح.

القسم 3

كيف تحفز موظفيك

مقدمة

ذات مرة وصف " دي. أيزنهاور " القيادة بأنها " فن حث شخص آخر على فعل شيء تريده أنت لأنه يريد هو القيام به " . وبينما نتحدث عن الجنرالات الأمريكيين،
فمــا رأيــك فــي اعتقــاد " جــورج بــاتون " بــأنك " لا تخبــر الأشــخاص كــيف يفعلــون الأشــياء، ولكنــك تخبـرهم بمـا تريـد فعلـه وتتركـهم يفـاجئونك بـالنتائج " . مـا يفـهمه المــديرون هــو أن الأشــخاص يتحــفزون مـن خـلال احتياجاتـهم الشـخصية وتوقعاتـهم واهتماماتـهم. ولكـنَّ المـديرين العظمـاء يعلمـون أن الأشـخاص لـديهم أيـضًا قـيم
شاملة لكافة الجوانب تؤثر على تحفيزهم على فعل الأشياء. فاستغل تلك القيم وسترى أن الشخص سيظهر أداء يفوق توقعاتك الأكثر جموحًا.
أناقش بهذا القسم تسع نظريات حول التحفيز، جميعها مفيدة للمديرين المثقلين بالمهام لكن بعضها يساء استخدامه. لآ أستطيع أن أحصي عدد الكتاب الذين
تجاهلوا حقيقة أن كثيرًا من نماذج التحفيز استندت إلى أبحاث أجريت من خلال دراسات عن موظفي الطبقة الوسطى من الذكور ذوي البشرة البيضاء بأمريكا في
أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. أما عن إمكانية تطبيق هذا التسلسل من الاحتياجات على القوة العاملة النسائية الكبيرة وغير المؤهلة في بريطانيا، هذا البلد
متعــدد الثقــافات بــالقرن الحــادي والعشــرين، فـهذا أمـر محـل خـلاف. إذن، سـيكون عليـك أن تقـرر إلـى أي مـدى يمكـن لكـل نظريـة تتـم مناقشـتها فـي هـذا القسـم أن
تطبق في السياق الخاص ببيئة عملك.
المداخل التي تمت مناقشتها تركز على ثلاثة أساليب عامة يستعين بها الكتاب المهتمون بالتحفيز، وهي:

1 - 1 التحفيز كقوة تشبع احتياجات الأشخاص.
2 - 2 النظريات التي تفحص كيف تؤدي طريقة تعاملنا مع الآخرين إلى تحفيزهم أو إحباطهم.
3 - 3 أهمية العلاقات الجيدة بين المديرين والموظفين.
يوجد بالمداخل أوجه تشابه وكذلك بعض وجهات النظر المتعارضة مع

بعضها البعض. فلك حرية الاختيار في أن تقرر ما إذا كانت نظرية التدرج لـ " ماسلو " أكثر
فائدة من نظرية التكيف لـ " ألدرفير " أو ما إذا كانت نظرية التوقع لـ " فروم " أكثر فاعلية من نموذج خصائص الوظيفة لـ " هاكمان " .
أيًّا كان اختيارك، ستساعدك
النظريــات علــى التواصـل مـع الموظفـين بشـكل هـادف. اقـرأ النظريـات وفكـر بتطبيقـها وأعـدك أنـك سـتكون قـادرًا علـى تطبـيق نظريـة أو أكثـر علـى كـل شـخص تعرفـه أو ستعرفه.
الأمر الذي يتضح من تلك المداخل أن الكلمات تؤدي إلى أفعال؛ لذلك، وقتما تحاول تحفيز شخص ما، فكر جيدًا برسالتك الموجهة إليه وكيف ستتواصل معه.
وفكر أيضًا بكيفية استقبال الشخص للرسالة وتفسيرها والتصرف وفقًا لها. هل هذا رد الفعل الذي تريده؟ تذكر أنه غالبًا ما يكون هناك تباين كبير بين الرسالة
التي تعتقد أنك أرسلتها وبين الرسالة التي يستقبلها الشخص.

النظرية 23

نظرية تسلسل الاحتياجات لـ " ماسلو "

استخدم هذه النظرية كنظرية عامة وشاملة تفسر جميع محفزات الأشخاص بالحياة والتي لن يتم إشباع الكثير منها في مجال العمل.

هـرم " أبراهـام ماسـلو " يمثـل تسـلسل الاحتيـاجات التـي يجـب أن تلبـى وفـقًا لتـرتيب تسـلسلي مـن أسـفل إلـى أعلـى؛ فـهو يشـير إلـى أن الإخفـاق فـي تلبيـة احتيـاج بـأي مستوى سيمنع التقدم إلى المستوى التالي.

تحقيق الذات
بلوغ القدرات
الكاملة

تقدير الذات
الإيمان بالذات والرضا
(السمعة الحسنة والاحترام)

الاحتياجات الاجتماعية
الشعور بالانتماء
(المودة والحب)

الحاجة للأمان
التحرر من الخوف
(اليقين، الاستقرار، التنظيم)

الاحتياجات البيولوجية
الاحتياجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة
(الطعام، الدفء، الراحة)

يمكـــن للاحتيـــاجات أن تقســم إلــى فــئتين:
الاحتيــاجات الأســاسية التــي تتضــمن الاحتيــاجات الفســيولوجية والأمــان، واحتيــاجات النمــو التــي

تتضـــمن الاحتيـــاجات
الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات. يقول " ماسلو " إن الناس
يموتون إذا لم تلبَّ احتياجاتهم الأساسية ويشعرون بقلة القيمة وعدم
الرضا إذا لم يتم إشباع
احتياجاتهم الاجتماعية واحتياجهم للتقدير، وإذا لم يستطيعوا تحقيق
ذاتهم.
يتحمل المديرون مسئولية التأكد من تلبية الاحتياجات الأساسية
للموظفين وتوفير مناخ يستطيعون به أن يتطوروا.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تأكد من تلبية الاحتياجات الأساسية لفريقك. وهي تتضمن الطعام،
الماء، الدفء، الراحة والمأوى. وهذا يعني توفير بيئة عمل آمنة خالية
من الضرر الجسدي
والنفسي. فالتدفئة والإضاءة والتهوية يجب أن ترقى إلى المعايير
المطلوبة وعليك أن تقارن بانتظام الأجور وظروف العمل التي
تقدمها بما يقدمه منافسوك (انظر
نظرية 74).
- „ بمجرد أن تلبى الاحتياجات الأساسية، ابدأ في العمل على إشباع
بعض الاحتياجات الموجودة بالمستوى الأعلى. شجع التفاعل
الاجتماعي وروح الفريق. فبعض
المؤسسات تسمح للموظفين أن يرتدوا بأحد أيام الأسبوع ملابس غير
رسمية كطريقة للتشجيع على التحرر من الرسميات والتفاعل على
نحو أكبر.
- „ يشعر الناس الآن بالسعادة والرضا لأنهم يعملون بمؤسستك؛ فهم
يتقاضون أجورًا جيدة ويشعرون أنهم وسط عائلتهم وينتابهم إحساس
جيد بالأمان
والانتماء. ابْنِ على ذلك من خلال إتاحة الفرص للعمل الجماعي (انظر
القسم الرابع).
- „ ابنِ وعزز تقدير الذات لدى فريقك من خلال وضع مهام يتخللها
التحدي. قدم لهم تغذية راجعة إيجابية وأثنِ عليهم بانتظام. فوض
الآخرين بالمسئوليات
ووفر فرص التدريب والتطوير. وحين يبدأ الأفراد في الشعور
بقيمتهم يتحول الرضا إلى حماس.
- „ والآن الهرم على وشك الاكتمال لكن وضع اللمسات النهائية له قد
يفشل فيه حتى أفضل المديرين. فمعظم الأشخاص لا يسعون إلى
بلوغ تحقيق الذات
بالعمل؛ فهم يجدون ذلك بأماكن أخرى. ومع ذلك، يمكنك أن تهيئ

الظروف من أجل تحقيق الذات من خلال توفير التحديات لجميع الموظفين، وتشجيع الإبداع
وتذليل أي عقبات ربما تعرقل تقدم الشخص.
أسئلة يجب طرحها

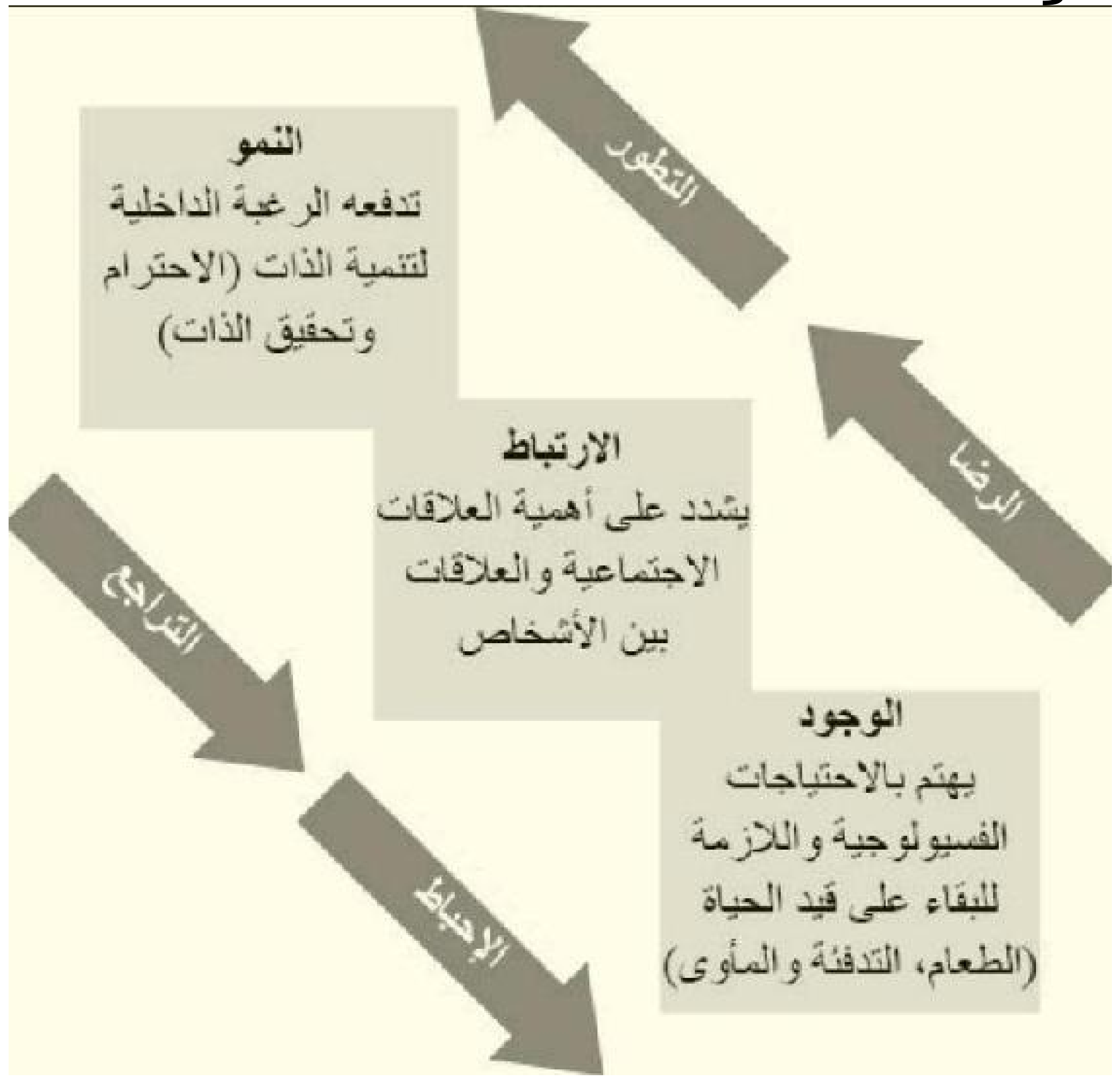
- „ ما طموحات حياتي؟
- „ ما الذي يمكن أن يعتبر تحقيقًا لذاتي؟

النظرية 24

نظرية الوجود والارتباط والنمو لـ " ألدرفر "

استخدم هذه النظرية حين يتراجع أحد أعضاء فريقك إلى مستوى أدنى من التطوير والتحفيز وبالتالي تحتاج إلى أن توقف هذا الانحدار وتحوله إلى صعود.

لخص " كلايتون ألدرفر " عوامل التحفيز البشرية بتلك الفئات بدلًا من الاحتياجات الخمسة لـ " ماسلو " . وقد أطلق عليها الوجود والارتباط والنمو.



المصدر : مقتبس من مقال بقلم " كلايتون ألدرفر" والذي يحمل

عنوان An Empirical Test of a New Theory of Human Need من مجلة " سايكولوجيكال ريفيو " (1969)
يقول " ألدرفر " إنه رغم وجود ارتقاء من الوجود وصولًا إلى النمو، فيمكن لجميع الاحتياجات الثلاثة أن تكون بمثابة عوامل محفزة في وقت واحد، ومن المألوف
للأشخاص أن يتراجعوا إلى مجموعة أدنى من الاحتياجات.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ قارن احتياجات " ألدرفر " الثلاثة، الوجود والارتباط والنمو، مع تسلسل الاحتياجات
لـ " ماسلو " (انظر نظرية 23) وسترى أنهما تقريبًا متطابقان.
الاختلاف هو أن " ألدرفر " قال إنك يجب أن تعالج جميع الاحتياجات الثلاثة في وقت واحد، وأن
التركيز على احتياج واحد فقط سيؤدي إلى السخط.
- „ الإحبـــاط مـــن عـــدم القـــدرة علـــى تلبيــة جمــيع الاحتيــاجات قــد يــؤدي بــالموظفين إلــى التــراجع إلــى أحــد المســتويات الأدنــى. علــى ســبيل المثــال، إذا أخفقــت فــي تلبيــة
احتياجــهم لتنميــة الــذات، فربمــا يتــراجعون إلــى الاحتيــاجات المتعلقــة بــالارتباط مثــل الاعتمــاد علــى التواصــل الاجتمـاعي مـع زمـلاء العمـل أو التسـاؤل عمـا إذا كـانت
الأجور أو ظروف العمل مقبولة.
- „ إذا بدأ الشخص في التراجع بالأداء (وهو عدم الاكتراث بالعمل أو عدم الانتظام المفاجئ في الحضور أو الوصول في مواعيد العمل) فأوقف هذا التراجع وتأكد
من عدم حدوث المزيد من التراجع. قابل الشخص وحدد بكل دقة ما هي مشكلته. استخدم نظرية " بيرن " (انظر نظرية 31) والبرمجة اللغوية العصبية (انظر
نظرية 84) لتتأكد من أنك ستتواصل معه وسيستقبل رسائلك على نحو جيد، ولكي تحاول تحقيق الاستقرار بالوضع.
- „ وما إن يتم تحديد المشكلة على نحو صحيح، اعمل مع الشخص لوضع خطة عمل. وربما سيتطلب هذا منكما أن تفعلا شيئًا.
- „ تأكد أن تفي بما وعدت به وراقب على نحو منتظم ما إذا كان الشخص ينجز أهدافه.
- „ ستكون هناك أوقات لا تستطيع بها أن توقف الشخص عن التراجع. وبمثل هذه الحالات حاول أن تفهم لماذا حدث ذلك واعمل مع الشخص

على معالجة أية
إحباطات تنتابه حتى يكون قادرًا على متابعة النمو مرة أخرى.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل بلغت طورًا من أطوار الاستقرار فيما يتعلق بتحفيزي وتنمية ذاتي؟
- „ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي سأفعله بشأن ذلك؟

النظرية 25

نظرية الإنجاز والاحتياجات المكتسبة لـ " ماكليلاند "

استخدم هذه النظرية لفهم الاحتياجات الثلاثة الشاملة الموجودة لدى الأشخاص داخل فريقك.

قدم " ديفيد ماكليلاند " نظرية تشير إلى أن الأشخاص يتحفزون من خلال واحد من احتياجات ثلاثة وهي: الاحتياج للإنجاز، الاحتياج إلى النفوذ والاحتياج إلى
الانتماء. ويقول إن فعالية وتحفيز الشخص بوظيفة معينة يتأثر بأحد تلك الاحتياجات.

يمكن تلخيص نظرية الإنجاز والاحتياجات المكتسبة لـ "ماكليلاند" كما يلي:

الاحتياج للإنجاز: الشخص الموجه نحو هذا الاحتياج يسعى إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف الواقعية التي تتسم بالتحدي وتأدية العمل بصورة جيدة والتقدم به.

الاحتياج إلى النفوذ: الشخص الموجه نحو هذا الاحتياج لديه رغبة قوية في تحفيز أو قيادة الآخرين. وهذا قد يتخذ شكل النفوذ الشخصي الذي قد ينطوي على السعي إلى التقدم على حساب الآخرين.

الاحتياج إلى الانتماء: الشخص الموجه نحو هذا الاحتياج لديه حاجة إلى إقامة علاقات ودودة ودافع للتواصل مع الآخرين والسعي إلى إرضائهم.

ورغم أن الدافع إلى تلبية واحد من الاحتياجات سيهيمن على الوضع، فإن الأشخاص سيحتاجون أيضًا إلى تلبية عناصر من الاحتياجَيْنِ الآخرين.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ليس هناك استبيان لتستعين به هنا. فسيكون عليك أن تتحدث إلى كل شخص على حدة بشأن ما يريده من وظيفته وما الذي يعتقد أنه يستطيع المساهمة به
نحو المؤسسة. اجعل الاجتماع ودودًا، لكن لا تكن خائفًا من توجيه أسئلة مباشرة تتسم بالتحدي.
- „ بناء على المعلومات التي جمعتها، حدد أيًّا من الاحتياجات الثلاثة لـ " ماكليلاند " يهيمن على كل شخص وقم بوضع إستراتيجية للتعامل معه.
- „ الأفــراد الــذين لــديهم احتيــاج للإنجــاز سـيزدهرون حـين تعطيـهم مسـئولية شـخصية. لكنـهم يخشـون الإخفـاق وربمـا لا يقبلـون سـوى خـوض المخـاطر المتوسـطة.
امنحهم الدعم والآراء على نحو منتظم لكن تدخل في الأمر إذا بدأوا

في طلب مقدار كبير من المشاركة من الأعضاء الآخرين بالفريق والذين لا يهتمون كثيرًا بأداء
المهام مثلهم. (انظر نظريات 7 و12و13).
- „ الأفراد الذين لديهم احتياج إلى النفوذ يتمتعون بأخلاقيات عمل عالية والتزام نحو المؤسسة ووظائفهم. وهذا أمر عظيم. ومع ذلك، الكثير من الأشخاص
الذين يسعون إلى النفوذ الشخصي لا يتمتعون بالمرونة والمهارات المطلوبة للعمل بشكل طيب مع الآخرين. أعطهم مشاريع للعمل بها بمفردهم وراقبهم. تدخل في
الأمر إذا أصبح سلوكهم متشددًا أكثر من اللازم (انظر نظريات 30، 31، 83).
- „ الأفــراد الــذين لــديهم احتيــاج للانتمــاء يكــون العمــل معــهم مــجزيًا جــدًّا، ولكــن ذلــك إذا لــم يصــبح سـعيهم إلـى الحفـاظ علـى علاقـات اجتماعيـة جيـدة سـببًا فـي
تقويض قدرتهم على إنجاز وظائفهم. ركز على نقاط القوة لديهم. أجبرهم على إنجاز وظائفهم لكن وفر لهم الوقت للتعامل كوسطاء في الخلافات الصغيرة بين
أعضاء الفريق وأسند إليهم تنظيم الأنشطة الاجتماعية الخاصة بالفريق (انظر نظرية 32).

أسئلة يجب طرحها

- „ ما النموذج النمطي الذي نقع به أنا وأعضاء فريقي؟
- „ هل أحتاج إلى تغيير سلوكي أو سلوكيات الموظفين؟

النظرية 26

نظرية التحفيز والعوامل الصحية (الأساسية) لـ " هيرزبرج "

استخدم هذه النظرية للتفريق بين تلك العوامل التي تحفز الموظفين بالفعل وتلك التي تثبطهم حين تكون دون المستوى المقبول.

حدد " فريدريك هيرزبرج " مجموعتين من العوامل، وهي العوامل التحفيزية التي تحقق الرضا والعوامل الصحية (الأساسية) التي لا تمنح الرضا، ولكنها قد
تكون مصدرًا للاستياء إذا كانت دون المستوى المقبول.
العوامل الأكثر أهمية هي:

العوامل الصحية (العوامل الأساسية)	*العوامل التحفيزية*
الأجور، سياسات الشركة، العلاقات مع المشرفين، ظروف العمل، المشاعر المتعلقة بتدني المكانة والأمان الوظيفي	التقدير، الإنجاز، التقدم، طبيعة العمل المنجز، المسئولية
فإذا كانت تلك العوامل دون مستوى معين؛ فهذا سيؤدي إلى إثارة السخط	فإذا توافرت تلك العوامل، سيشعر الموظفون بالتحفيز

يستخدم " هيرزبرج " مصطلح (ركلات التشجيع) حين يشير إلى بعض الإستراتيجيات غير الفعالة التي يستخدمها المديرون لتحفيز الموظفين.

وهي:

ركلات التشجيع الجسدية السلبية وهي أن يوجه المدير الآراء النقدية اللاذعة أو التوبيخ الشديد للموظفين وكأنه يركلهم فعليًّا.

ركلات التشجيع النفسية السلبية وهي تتضمن ممارسة التحايل العاطفي أو الابتزاز النفسي.

ركلات التشجيع الإيجابية وهي تتضمن العلاوات وزيادة الأجور والحوافز. ومع ذلك، فهو يقول إنه بغض النظر عن مدى سخاء ركلات التشجيع الإيجابية، فإنها وحدها لن تولد التحفيز الإيجابي. لكنها إذا كانت دون المستوى المقبول، فسوف تسبب السخط والإحباط.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابدأ بالاعتراف بأن كثيرًا من الأشخاص لا يتحفزون فحسب من خلال الأجور وظروف العمل.
- „ اجعل العمل ممتعًا للأشخاص. أعد توزيع المهام الأكثر مللاً بين

أعضاء الفريق ووضح لكل شخص أهمية عمله بالنسبة للأداء العام للفريق.
- „ أعط كل موظف الموارد والتدريب الضروريين اللذين يحتاج إليهما للعمل بفاعلية. اجعلهم مسئولين عن كفاءة عملهم وأعطهم الاستقلالية للشروع به. افعل
هذا وسترى أنهم سيتعاملون مع مهمتهم كمسئولية خاصة بهم وليس أمرًا ينجزونه فحسب من أجل المدير.
- „ ضع أهدافًا تتسم بالتحدي والواقعية في الوقت ذاته حيث تسهم بتحقيقها في إعطاء الموظفين الشعور بالإنجاز. قدم التقدير لهذا الإنجاز بشكل معلن. فحين
تقول ببساطة " شكرًا " أو " أحسنت " بشكل علني سيكون هذا له مفعول السحر على الروح المعنوية والإنتاجية.
- „ أتح فرص التقدم بالعمل وتنمية الذات لجميع الموظفين. امنح الترقية لموظفي الشركة وقتما كان ذلك ممكنًا، لكن تذكر أن إتاحة تَحَدٍّ جديد أو عمل أكثر
إمتاعًا يمكن له أن يصنع تحفيزًا أقوى مما سيحدثه ارتفاع الأجور أو الترقية.
- „ رغم أن العوامل المتعلقة بالأجور وظروف العمل ليست بعوامل تحفيزية، لكنها إذا أصبحت دون مستوى معين، فيمكن أن تؤدي حقًّا إلى الإحباط. قارن
الأجور (انظر نظرية 74) وظروف العمل الخاصة بمجموعتك مع المجموعات المتشابهة داخل مؤسستك ولدى المنافسين وتأكد من وجود التكافؤ بينهما.
- „ حافظ على التواصل الجيد مع الموظفين وتبنَّ أفكارهم الجيدة. لكن تأكد من أنهم يتلقون التقدير الكافي من أجل اقتراحاتهم (انظر نظرية 8).
- „ لا تخشَ من استخدام ركلات التشجيع الجسدية السلبية؛ فمن خلال توجيه التوبيخ الشديد لأحد الموظفين، غالبًا ما تستطيع أن تثير رد الفعل " حسنًا،
سأثبت لهذا
الـ ... عكس ما يظنه بي " ، و هذا هو رد الفعل الذي تريده بالضبط.
أسئلة يجب طرحها

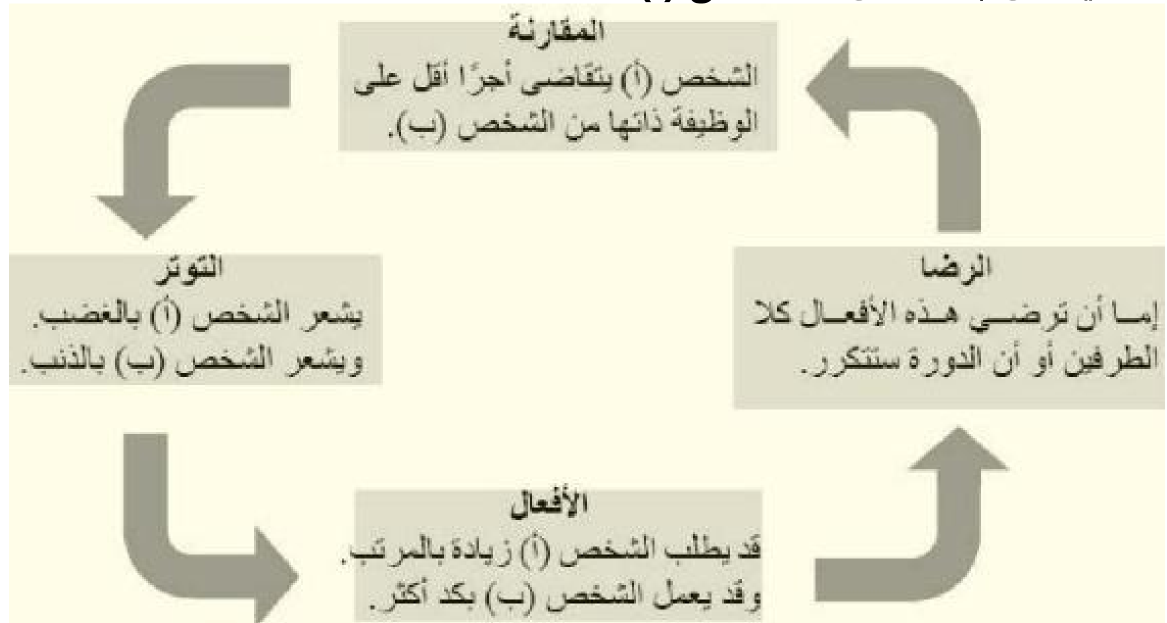
- „ هل أفترض أن ما يحفزني هو ما يحفز الموظفين؟
- „ هل أقدم الشكر أو أحتفي علنًا بنجاح الموظفين؟

النظرية 27

نظرية العدالة لـ " آدامز "

استخدم هذه النظرية لكي تفهم كيفية تعامل الأشخاص حين يتصورون أنهم يعاملون بطريقة مختلفة عن الموظفين الآخرين.

تعتمد نظرية المساواة لـ " ستيسي آدامز " على مبدأ أن الأشخاص يتحفزون للفعل بالمواقف التي يتصورون أنهم يعاملون فيها بطريقة تتسم بعدم المساواة أو عدم
العدالة. ويقول " آدامز " إنه كلما زاد هذا الشعور، زادت وتيرة التوتر، وأصبح الحافز للفعل أقوى.
الصورة أدناه ترصد التصورات لدى شخصين مختلفين. الشخص (أ) يشعر أنه يستحق أن يعامل على نحو أفضل من الشخص (ب).
والشخص (ب) يشعر بالذنب
لأنه لا يعمل بكد مثل الشخص (أ).



تقع الأزمة إذا حدث كلا الفعلين أو لم يحدث كلاهما (على سبيل المثال، حين يحصل الشخص (أ) على زيادة بالمرتب ويعمل الشخص (ب) بكد أكثر، سيتبادلان
ببساطة مصدر قلقهما).
فالموظفون الذين يتصورون أنهم يعاملون بطريقة تتسم بعدم المساواة سيسعون إلى معالجة ذلك من خلال تقليل الجهد الذي

يبذلونه، أو المطالبة بزيادة أجرهم
أو تركهم المؤسسة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابحث عن دلائل الاستياء ومنها العبوس، السلوك العدواني أو السلبية، حدوث توترات بين موظفين أو أكثر، إلقاء ملاحظات نقدية خلال الاجتماعات أو
المحادثات والهمسات السلبية العامة.
- „ تقبل بأن أي شعور بعدم المساواة ينبع من تصور الشخص لمدى معاملته على نحو غير عادل. ونادرًا ما تكون تلك التصورات مستندة إلى حقيقة لكن المشاعر
تحركها.
- „ تقبل أن مدى الإحباط الذي ينتاب الموظفين تتناسب درجته مع درجة التفاوت في المعاملة التي يشعرون بها. ستجد أن بعض الأشخاص يشعرون بقدر هائل
من الظلم نتيجة لأي دلالة بسيطة على عدم المساواة.
- „ كن مدركًا أنك تتعامل مع العواطف وأنها ليست أبدًا بالأمر العقلاني. فدائمًا لا يجدي أن تخبر شخصًا ما بأنه مخطئ.
- „ تقابل مع الأشخاص المعنيين. وخصص وقتًا كافيًا للمقابلة، فلن ينتهي الأمر في عشر دقائق. واسمح لكل شخص بأن يقول روايته وينفس عن غضبه دون
مقاطعته. وهذا سيقلل في حد ذاته من حدة الموقف.
- „ كثير من الأشخاص لديهم مفاهيم خاطئة بشأن تعريف العدالة. فبعض الأشخاص لديهم أوهام متعلقة بكفاءتهم ورؤية مبالغ فيها بشأن أهميتهم بالنسبة
للمؤسسة. إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص بالأهمية التي يتصورونها، فعليك أن تقول لهم ذلك. لن يرحبوا بالأمر لكن عليك أن تواجههم بحقيقة الوضع. وليس بما
يعتقدون به (انظر نظرية 83).
- „ إذا اكتشفت أن هناك ظلمًا، فعالجه. وبينما تفعل ذلك، تحقق مما إذا كان خلافك مجرد عرض لمشكلة أوسع نطاقًا بالمؤسسة.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما المشكلة المحددة التي أواجهها؟
- „ هل هي مشكلة تتعلق بالتقدير متخفية في صورة قضية تتعلق بالأجور أو ظروف العمل؟

النظرية 28

نظرية التوقع لـ " فروم "

استخدم هذه النظرية حين تكون موارد الموظفين شحيحة وأنت تحتاج إلى زيادة الإنتاج لفهم سبب استجابة الأشخاص للوعود أو المطالب المتعلقة بالعمل بالطريقة التي يستجيبون بها.

يقــول " فــيكتور فــروم " إن الفــرد يتصــرف بطريقــة معينــة اســتنادًا إلــى الاعتقــاد (التــوقع) بــأن فعــلًا معــينًا ســيتبعه مكــافأة مرغوبــة (التكــافؤ) حــين ينــجز هــذا الفعــل (الوسيلة).
وقد عبر عن نظريته للتوقع الخاصة بالتحفيز في صورة معادلة حسابية: التحفيز = التكافؤ × التوقع × الوسيلة. فإذا كان رصيد أي من العوامل الثلاثة هو صفر،
فالناتج الإجمالي سيكون صفرًا، ولن يكون هناك تحفيز.



يشير النموذج إلى أنه من الممكن للمدير أن يحسب نتيجة تلك العوامل الثلاثة في حين أنها في الواقع عوامل ذاتية ويصعب للغاية تقييمها بأنفسنا، ناهيك عن
قدرة شخص آخر على ذلك.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لا ترفض نظرية " فروم " لمجرد أن الأشخاص لا يضعون درجات

لمفاهيم مثل التكافؤ والتوقع والوسيلة، وإذا فعلوا ذلك فكيف لك كمدير أن تخمن ما هي
تلــك النقــاط، فربمــا لا يســتخدم الأشــخاص المصــطلحات الفنيــة أو لا يحــددون ويقــيمون بشــكل واعٍ العوامــل بالصــورة الــذي يصــفها " فــروم " ، لكنــهم ســيفكرون كالتالي: ماذا أريد؟ ما مدى احتمال أن أستطيع الحصول عليه؟ هل ستفي المؤسسة بوعودها؟
- „ إذن انسَ أمر الدرجات. وبدلًا من ذلك، اكتشف ما الذي يريده موظفوك من عملهم ووفر العمل المفيد لهم من الناحية الاقتصادية و/أو المحفز لهم جوهريًّاً؛
فهذا سيكون له نفس تأثير تقديم المكافآت التي يريدونها حقًّا (انظر نظرية 26).
- „ إذا كان التوقع يتعلق بالمجهود والنتائج، فتأكد من أنك تهيئ بيئة يُشجع بها على المجهود وتتم المكافأة عليه، وأن الموظفين لديهم الموارد والمعدات والمواد التي
يحتاجون إليها لتحقيق النتائج .
- „ عزز علاقة الوسيلة ببقية العوامل من خلال الوفاء بوعودك والبعد عما لا تستطيع أن تفي به.
- „ من غير المجدي أن تلبي عاملين من أصل ثلاثة عوامل لأنه، كما وضح " فروم " ، الإخفاق في تلبية أي عامل ينتج عنه انعدام التحفيز.
أسئلة يجب طرحها

- „ أي العوامل، إن وجد، سأعطيه - أنا والموظفين - درجة الصفر: التكافؤ، التوقع، أم الوسيلة؟
- „ حتى إذا لم توجد أية أصفار، فما الذي يمكنني فعله لأظهر للموظفين أن العمل الجيد يقدر وتتم المكافأة عليه؟

النظرية 29

نموذج خصائص الوظيفة لـ " هاكمان وأولدهام "

استخدم هذه النظرية لتذكرك بأن الاستقلالية والتغذية الراجعة هما عاملان محفزان بقوة، ولا يكلفان شيئًا في توفيرهما، ويجب أن يكونا جزءًا أساسيًّا من كل وظيفة أو مهمة.

تعتمد نظرية " ريتشارد هاكمان " و " جريج أولدهام " على مبدأ أن الموظفين يستمدون التحفيز من إنجاز المهمة.
وهما يقولان إن المستويات العالية من التحفيز تحدث نتيجة ثلاث حالات نفسية حاسمة.

وتلك الحالات هي ما يلي:

الهدف: فيجب أن يرى الموظف أن المهمة هادفة.

المسئولية: فيجب أن يتاح للموظف السلطة التقديرية الكافية لكي يخطط وينفذ المهمة على النحو الذي يراه مناسبًا.

التغذية الراجعة: يجب أن يعي الموظف مدى كفاءته.

يزعم " هاكمان " و " أولدهام " أن تحقيق الرضا بشأن كل حالة من تلك الحالات يمكن أن يستمد من التصميم الفعال للمهمة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اعلم أن هناك بعض الوظائف المملة والرتيبة! وبعد ذلك اتخذ إجراء لتخفف من هذا الملل واجعل المهمة هادفة.
- „ بقدر ما تستطيع تأكد من أن الموظف يستطيع أن يعمل على المهمة من بدايتها إلى نهايتها وأن يحقق منتجًا نهائيًّا واضحًا. فبين له أهمية عمله وإلى أي مدى
تؤثر مجهوداته على عمل الآخرين بالمؤسسة وأيضًا العميل (انظر نظرية 1). فخلال الحرب العالمية الثانية كانت النساء اللواتي يعبئن مظلات الهبوط يتقابلن
بانتظام مع أطقم الطيران. وهذا أسهم في تقليل عدد المظلات التي لا تفتح!
- „ شجع الموظفين على استخدام مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات لإنجاز المهمة. وامنحهم الحرية في اختيار طرق العمل الخاصة بهم والتحكم بالموارد التي
يحتاجون إليها لإنجاز المهمة.
- „ قدم التغذية الراجعة لكل شخص على فترات منتظمة وأعطه

معلومات واضحة ومباشرة عن مدى كفاءة أدائه بالمراحل الدقيقة خلال المهمة.
- „ استخدم أسلوب التنقل بين الوظائف داخل الفريق لتتجنب الملل. فحين تفعل ذلك سيتولد لدى الموظفين إدراك كبير بالمساهمة التي يقدمها كل عضو من
الفريق بالنسبة للناتج النهائي.
- „ إذا لم يُجْدِ أسلوب التنقل بين الوظائف، فتَحَدَّ الأفراد كي يبتكروا تصميمًا لوظائفهم يجعلها أكثر إمتاعًا. فإذا ابتكروا تصميمًا جديدًا وفعالًا، فاسمح لهم بأن
يجربوه. فإذا فشلت التجربة، ماذا في ذلك؟ ستكون على الأقل استمعت إلى الموظفين (انظر نظرية 4).
أسئلة يجب طرحها

- „ ما قدر الاستقلالية والتنوع الذي أمنحه للموظفين؟
- „ ما قدر التغذية الراجعة التي أقدمها إلى الموظفين؟

النظرية 30

نموذج التناغم لـ " إرنست "

استخدم هذه النظرية لتفهم كيف تؤثر مشاعرك نحو نفسك والآخرين على عملك.

يقول " فرانكلين إرنست " إن الطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا وتلك التي نتفاعل بها مع الآخرين تؤثر على نهجنا وحالتنا العاطفية ومن ثم سلوكنا؛ فقد قدم هذه
النظرية كمصفوفة 2×2 بقطبين: قطب يصور مستوى تقدير الآخرين (أنا أتقبلك)، والقطب الآخر يصور قيمة الذات (أنا أتقبل نفسي).

سمات أرباع الدائرة هي:

*أنا أتقبل نفسي -أنا لا أتقبلك.*هذا الموقف يتميز بالغضب، فأنت تحاول أن تقهر الآخر أو تنتصر عليه.

أنا لا أتقبل نفسي -أنا أتقبلك: هذا الموقف يتخلله مشاعرك بانعدام قيمتك والخوف واستعدادك للسماح للآخر بأن يحصل على ما يريده.

*أنا أتقبل نفسي -أنا أتقبلك.*هذا هو الموقف السعيد والمتناغم، وهو يتميز بالعلاقات البناءة والتعاونية.

أنا لا أتقبل نفسي - أنا لا أتقبلك: هذا هو الوضع الأبشع، فعليك أن تخرج منه قبل أن تنزلق إلى الاكتئاب وكراهية الذات.

يمكن أن تستخدم نظرية " إرنست " في تحدي أساليب التفكير القديمة للأشخاص واستبدال أفكار بها تكون أكثر إيجابية بشأن شعورهم نحو أنفسهم والآخرين.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد وضعك على النموذج. وكن أمينًا في ذلك.
- „ حدد مشاعرك نحو الآخر وضع رأيك على الشبكة.
- „ اعلم أن وضعك على النموذج وشعورك نحو نفسك ونحو الآخر قد يتغير من يوم لآخر.
- „ إذا كنــت لا تتقبــل الطــرف الآخــر، فــأنت تحتــاج إلــى تغــيير نظرتــك. حــدد سـبب شـعورك هـذا. غـالبًا مـا يكـون هـذا الشـعور لا علاقـة لـه بشـئون العمـل. قـد تشـعر
بالغيرة نحوه، أو تخشاه أو تعتقد أنه يهدر موهبته. عليك أن تصرِّح بتلك المشاعر وتتقبل الشخص كما هو: فليس هناك إنسان كامل.
- „ يصبح الموقف أكثر تعقيدًا إذا كنت لا تتقبل نفسك؛ فأنت أيضًا بشر وكما قلنا ليس هناك إنسان كامل؛ لذلك أعطِ نفسك استراحة

وتوقف عن وضع معايير
غير قابلة للتحقق من أجل نفسك.
- „ لا أحد يعرف ما إذا كان الأشخاص يولدون بفقدان الإيمان بالذات أم أن الحياة هي التي سلبتهم هذا الشعور. فما هو واضح هو أن الصفات التي نلصقها
بأنفسنا أو بالآخرين تلعب دورًا في تدمير الإيمان بالذات. استمر في نعت شخص ما بالغباء ثم فكر ماذا سيحدث؟ استمر في نعت نفسك بالغباء وستكون الآثار
المترتبة على ذلك أكثر وضوحًا؛ ففي كل مرة ترى نفسك تفكر بهذه الطريقة، تحدَّ الفكرة.
- „ استبدل بالتفكير السلبي الحديث الذاتي الإيجابي. وتدرب من خلال عقلك على التصورات المتعلقة بالعمل والعلاقات الاجتماعية التي تكون بها بأفضل حالاتك
واستبدل بكلمة " لا أستطيع " " أستطيع " أو " لم لا " (انظر نظريات 11 و84).
- „ وحينما يزداد شعورك بتقدير الذات، سيتحسن أيضًا تقديرك للآخر.
أسئلة يجب طرحها

- „ من قال لي إنني لست ذا نفع؟ والدي، معلمي، أم رئيسي بالعمل؟
- „ ما الذي يسيطرون عليَّ به اليوم؟ ربما لا شيء. إذن لماذا تأثرت بما قالوه؟

النظرية 31

نظرية " بيرن " للتحليل التفاعلي (اختيرت هذه النظرية كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية لتصبح قادرًا على التواصل بفاعلية أكثر.

تصــف هــذه النظريــة الحالــة الــذهنية التـي يكـون عليـها الشـخص حـين يرسـل أو يسـتقبل رسـالة مـا؛ فطريقـة تواصـل المـديرين مـع الموظفـين لـها تـأثير كبـير علـى كيفيـة استقبال الموظفين لهذه الرسالة، أو تفسيرها أو التعامل وفقًا لها. وقد حدد " بيرن " خمسة أنماط للسلوك، أو حالات الأنا، والتي يستخدمها الأشخاص حين يتواصلون مع بعضهم البعض.

سمات حالات الأنا هي:

الحالة الأبوية النقدية: وهي حين يكون الشخص مستبدًّا ويملي على الآخرين ما يفعلونه.

حالة الوصاية الأبوية: وهي حين يعرب الشخص عن اهتمامه بمشاعر الآخرين، لكنه يحب أن يملي عليهم ما يفعلونه في ثوب تقديم النصيحة.

حالة الطفل الحر: وهي أن يعبر الشخص عن مشاعره دون قيد.

حالة الطفل الذي يتكيف مع الموقف: وهي أن يفتقد الشخص للثقة ويحرص على إرضاء الآخرين.

حالة الأنا الناضجة: وهي أن يتعامل الشخص بنضج ويقيم الموقف بطريقة هادئة وعقلانية.

رغم أن التعامل بطريقة الأنا الناضجة هو النهج الأكثر فاعلية، فإن " بيرن " يقول إن هناك أوقاتًا قد يحتاج فيها المديرون إلى تبني الحالة الأبوية أو حتى الحالة الطفولية كي يحفزوا الموظفين.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اعلم أن لديك القدرة على تبني أي حالة من حالات الأنا السابقة.
- „ لكي تستخدم التحليل التفاعلي حدد الحالة التي عليها موظفوك وتبنَّ الحالة الأكثر فاعلية في التعامل معهم.
- „ إذا كان كلاكما بالحالة الأبوية، إذن فهناك احتمال أن يحدث خلاف لأن كليكما يحاول أن يفرض قواعده على الآخر.
- „ إذا كان كلاكما بالحالة الطفولية، فقد تتمتعان بالقليل من المرح،

لكن في المقابل لن يُنجز أي شيء؛ لأنكما ستكونان مشغولين للغاية باللعب وإلقاء الدمى
في وجه بعضكم البعض.
- „ إذا كنت بالحالة الأبوية والشخص الآخر بالحالة الطفولية أو العكس، فسيؤدي هذا إلى نتيجة مرضية لطرف واحد على الأقل، لكن قد لا تستمر هذه الحال
طويلًا.
- „ الحالة المثالية التي نطمح إليها هي أن يكون كلاكما بالحالة الناضجة.
- „ للتحرر من الحالة الأبوية أو الحالة الطفولية اطرح أسئلة مثل: ما الذي يمكننا فعله بشأن هذا؟ كيف لي أن أدعمك لتنجز هذا؟ كيف نستطيع أن نحل هذا؟
ما اقتراحك للمضي قدمًا؟ فإذا اتبعت هذه العملية البسيطة، فستتحسن قدرتك على إدارة وتحفيز موظفيك بفاعلية. جرِّب الأمر.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما حالتي الطبيعية؟ هل هي حالة إيجابية؟ وإذا لم تكن كذلك، فكيف لي أن أغيِّرها؟
- „ ما الذي يجعلني أغيِّر الحالات؟ هل هي الكلمات، الأفعال، أم الأحداث؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات التحفيز

سبب اختيار نظرية " بيرن " كأفضل نظرية بهذا القسم

تشــــير نظريــة " بــيرن " إلــى أن التواصــل ينطــوي علــى مجموعــة مــن التفــاعلات المســتترة. اعتبــرت هــذه النظريــة متطرفــة للغايــة حــين نشــرت بالســتينيات واســتخدمها المديرون فقط بداية من فترة التسعينيات.
اخترت هذه النظرية لأنها تؤكد على أن طريقة حديثنا للآخرين لها تأثير أعظم على مستويات التحفيز لديهم من أمور مثل الأجر أو ظروف العمل. وإذا كانت الإدارة
تتعلق بالعلاقات، إذن من الضروري أن تتواصل مع موظفيك بطريقة محترمة وناضجة، وأن ترشدهم إلى الوضع الذي يتواصلون به معك أيضًا على المنوال نفسه.
بالطبع، ستختلف أنت وموظفوك على مجموعة من القضايا لكن لا تجعل الأمور تتفاقم من خلال تبني حالة الأنا الخاطئة.
وفــقًا لـــ " ماســلو " ، التقــدم نحــو إشــباع الــذات يعتمــد علــى أســاس مســتقر، وهــو أنـه يجـب إشـباع الاحتيـاجات المـوجودة بالمسـتوى الأدنـى قبـل معالجـة الاحتيـاجات الموجودة بالمستويات الأعلى. وحين تتعرف على الأشخاص على نحو أفضل، ستحدد ما يريدونه من العمل. ومع ذلك من السخف أن تفترض أن كل شخص سيجد
تحقيق الذات في العمل. فمعظم الأشخاص سيكونون سعداء حين يتقاضون أجرهم ويبحثون عن الرضا بعيدًا عن العمل، سواء بالرياضة، أو السفر، أو الحياة
الأسرية، أو لعب الشطرنج، أو دعم الجمعيات الخيرية المحلية. ولكن لا يعني هذا أن العمل لا يستطيع أن يرضي الكثير من احتياجاتهم؛ فكل شخص يرغب في
الشعور بأن عمله ذو قيمة، وأنه يمارس وظيفة جيدة، ويتلقى الاحترام من زملائه ويشكل جزءًا من فريق. فتلك هي الاحتياجات التي يجب أن تركز عليها. فزيادة
الأجور وتحسين ظروف العمل لن تحفز وحدها الموظفين. ومع ذلك، إذا كانت تلك العوامل الأساسية دون المعايير المقبولة، فسيتفشى السخط والإحباط سريعًا
بين الفريق.
مــهما كــان مســتوى الرضــا الــذي يتمنــى الأشــخاص تحقيقــه بــالعمل، فــلا تقلــل مــن شــأن أهميــة إتاحــة

الاســتقلالية والتغــذية الراجعــة كــأدوات للتحفــيز. حتـى أكثـر الوظائف بساطة يمكن أن تكون مجزية إذا كان الشخص الذي يمارسها يستطيع فرض مستوى معقول
مــــن الســــيطرة علـــى طريقــة إنجــازه لعملــه. أضــف إلــى هــذا توجيــه التغــذية الراجعــة بــانتظام، وســيصبح كثــير مــن الأشــخاص ســعداء للغايــة بأنــهم يمنحــون الــوقت
والمجهود لعملهم ومراقبة أدائهم.
ولكــي تحــافظ علــى ســعادة الموظفــين، كــن منتبــهًا لأيــة علامــات تــدل علــى أن المــوظف يُكِنُّ بــداخله ســخطًا بشــأن طريقــة معاملتـه. فـإذا لاحظـت وجـود مؤشـرات علـى العبوس، أو عدم التعاون أو الإهمال بالعمل، فابحث عن سبب الشعور بالظلم واتخذ إجراء فوريًّا. فإذا تباطأت في رد الفعل، ستتفاقم المشكلة وتسوء وتؤثر على
الآخرين.
ومن وقت لآخر قد يتراجع الأشخاص عن المستوى الموجودين به حاليًّا إلى مستوى أدنى من الارتباط بالعمل. ربما يجري ذلك معهم بسبب حدوث تغيرات بحياتهم
أو ظهور أولويات جديدة أو بسبب الأحداث بالعمل. اسمح للأفراد بالتراجع مؤقتًا إلى مستوى أدنى إذا كانوا في حاجة إلى ذلك، لكن لا تسمح لهم بالثبات على
ذلك إلى ما لا نهاية. اعمل معهم على حل أو معالجة أية مشكلة تؤثر على مستواهم في التحفيز، وشجعهم على المضي قدمًا في أسرع وقت ممكن. هذا مهم لأنك
كمدير تحتاج من جميع الموظفين إلى إسهامهم بكامل طاقتهم في أهداف الفريق.
ولكي تساعد أي موظف على العودة إلى المسار الصحيح، فعليك أن تستخدم المزيج المناسب من الشجاعة والقيادة والسيطرة والدعم. وهنا تظهر فائدة نظرية "
بــيرن " . فــإذا حــددت حالـة الأنـا التـي عليـها المـوظفون، يمكنـك اسـتخدام أسـئلة مثـل مـاذا؟ لمـاذا؟ متـى؟ كـيف؟ لترشـدهم إلـى الطريقـة التـي يصـبح بـها كلاكمـا بحالـة نضوج؛ حيث يمكن مناقشة القضايا وحلها وسط مناخ من الاحترام المتبادل.
أيًّا كان النهج الذي تتعامل به مع الموظفين تذكر أن التحفيز يكمن في مواءمة المكافآت مع المجهود المبذول والعمل المنجز. ولكي تبقي على دافعية الموظفين عليك أن

تفي بوعودك. فإذا خالفتها، ستتلاشى أية فرصة لتحفيز الموظفين أسرع من ذوبان الثلج تحت حرارة الصحراء.
أخيرًا، لا تنسَ أن تحفز نفسك، استخدم الحديث الذاتي الإيجابي والتخيل لتحسين ثقتك بنفسك واحتفِ بنجاحك بأية طريقة تجدها أكثر مجازاة.

القسم 4

كيف تبني وتدير فرق العمل

مقدمة

قبل التطرق إلى الحديث عن فرق العمل أريد أن أوضح شيئًا. بناء وإدارة فرق العمل هو أمر صعب وحتى أفضل المديرين قد لا ينجحون به أحيانًا.
ففي عام 1966 خلال نهائي كأس العالم أخذ " ألف رامسي " القرار غير الشعبي بإخراج مهاجمه الأفضل بالفريق من تشكيلة المباراة النهائية أمام ألمانيا الشرقية.
واختار بدلًا منه " جيف هيرست " ؛ حيث كان أسلوبه في اللعب ملائمًا على نحو أفضل لخطة فريقه. وقد أحرز " جيف " ثلاثة أهداف بمباراة فريدة من نوعها
وحصـلت " إنجلتـرا " علـى كـأس العـالم. لكـن بعـد مـرور أربعـة أعـوام، بالمكسـيك، أخـذ سـير " ألـف " القـرار الكـارثي باسـتبدال " بوبـي تشـارلتون " حـين كـان المنتخـب الإنجلـيزي رابـحًا بفـارق نقطتـين ضـد ألمـانيا الشـرقية فـي الـدور ربـع النـهائي وانتـهت المبـاراة بخسـارة إنجلتـرا 3 - 2. فـإذا كـان حـدث ذلـك لـ " ألـف رامسـي " بـأوج حياتـه
المهنية، فيمكنه أن يحدث لك. فإذا حدث ذلك، لا تكن قاسيا على نفسك. ولكن تعلم من أخطائك وامضِ قدمًا. وبالنهاية، ليس هناك من سيظل يتحدث عن
أخطائه التي فعلها منذ أربعين عامًا.
من أجل أن يجد الأشخاص سببًا للعمل كأعضاء بفريق، فإنهم يحتاجون إلى أن يكون لديهم هدف مشترك وشعور بالهوية. ضع مجموعة من الأشخاص معًا
بمصعد وسترى أنهم يفكرون ويتصرفون كأفراد مستقلين. ثم اختلق أزمة مثل حدوث عطل بالمصعد أو حريق وسيصبح الاحتياج للبقاء على قيد الحياة هو الهدف
المشـترك بينـهم؛ فبـالفطرة سـيتخذ كـل شـخص الـدور الـذي يعتقـد أنـه سـيساعد علـى نجـاة المجموعـة، علـى سـبيل المثـال دور المخطـط أو المواسـي أو واضـع الحلـول للمشكلة، وما إلى ذلك.
في هذا الجزء، سأناقش الأدوار التي يلعبها الأشخاص داخل الفريق

والعوامل التي قد تؤثر على قدرتهم على أداء تلك الأدوار بفاعلية.
وأيضًا سأناقش الدور الذي
يلعبه المديرون من خلال التشجيع على العمل الجماعي الفعال.
يروي " تشارلز هاندي " خبير الإدارة البريطاني قصة جيدة حول
موقف كان يتحدث فيه لمجموعة من الطلاب الجامعيين؛ حيث وصف
فرق العمل غير الفعالة
بأنها تشبه فريق تجديف مكونًا من ثمانية أشخاص يجدفون في الاتجاه
العكسي دون التحدث مع بعضهم البعض، ويقودهم شخص ضئيل
الحجم للغاية لدرجة
أنـــه لا يســـتطيع أن يـــرى الوجـــهة التـــي يـــذهبون إليـــها.
وقـد أقـر بأنـه تلقـى نقـدًا عنـيفًا مـن أحـد المجـدفين (واحـد مـن
مسـتمعيه)؛ حـيث اختلـف معـه فـي الـرأي وقـال إن
المجدفين كانوا على نقيض ما قاله، وإنهم مثال جيد للفريق الممتاز؛
فهم يجدفون بكل قوة بهذا القدر من الثقة دون التحدث لبعضهم أو
رؤية أي شيء لأنهم
يثقون ببعضهم البعض وبالشخص الذي يقود المركب. أنا أحب " هاندي
" ، لكنني أعتقد بهذا المثال أن المجدفين غلبوه بشكل ساحق.
سأستشهد بما قاله قطب صناعة السيارات الأمريكية " هنري فورد "
لكي ألخص ما يتحدث عنه هذا القسم؛ فقد وصف تكوين الفريق
كالآتي: " التجمع معًا هو
البداية، والبقاء معًا هو العملية، والعمل معًا هو النجاح " .

النظرية 32

أدوار الفريق لـ " بلبين "

استخدم هذه النظرية كقائمة مراجعة، حين تشكل فريقًا جديدًا، حتى تتأكد أنك اخترت المزيج الصحيح من الأشخاص من أجل المهمة.

من أجل نجاح أي فريق عمل، يقول " ميريديث بلبين " إن أعضاء الفريق يجب أن يؤدوا الأدوار الآتية:



المصدر : اقتبست أدوار الفريق وأوصافها بتصريح من شركة " بلبين أسوشيتش " .

- „ الرئيس/المنسق هو من يضع جدول العمل، ويتسم بالهدوء والثقة

ويتحمل مسئولية تحقيق التوازن للفريق.
- „ المحفز هو من يهدف إلى التأثير على قرارات الفريق؛ وهو شخصية منفتحة ومستعدة بأن تكون غير محبوبة إذا تطلب العمل ذلك.
- „ المفكر/ المبتكر وهو من يولد الأفكار ويطور طرقًا مبتكرة لحل المشكلات.
- „ المراقب/ المقيم هو شخصية تحليلية، نزيهة وموضوعية، لكنه قد يزعج زملاءه بالفريق من خلال ما يوجهه من نقد.
- „ المنفذ وهو يعمل بكد لتحويل الأفكار إلى أفعال؛ وربما يسبب الإزعاج لزملائه بالفريق بسبب عدم ميله للحلول الوسط.
- „ مدبر الموارد وهو غالبًا ما يكون شخصية ماكرة وجذابة؛ فهو يبحث عن الموارد اللازمة ويستكشف ما ينوي عليه المنافسون.
- „ العضو الاجتماعي هو شخصية اجتماعية ويقظة الضمير؛ فهو يجمع الفريق معًا ويساعد على حل أية أمور تتعلق بالعلاقات الشخصية أو علاقات العمل
الخاصة بالفريق.
- „ المنجز/ المتمم هو شخصية قوية الإرادة وملتزمة، لكنه قد يظهر بأنه حريص بشدة على إنجاز العمل بأي ثمن.
- „ المتخصص وهو من يوفر الخبرات التقنية بالمجالات الرئيسية؛ وربما يسبب الإزعاج للآخرين؛ لأنه يركز بشدة على مجال تخصصه.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابدأ والغاية في ذهنك (انظر نظرية 9) وحدد غايات وأهداف الفريق، والموارد المتاحة والمواعيد النهائية لتسليم العمل التي يجب أن تلتزم بها.
- „ حدد الأشخاص الذين يدعمون أو يعارضون المشروع (انظر نظرية 55) ؛ فهذه معلومة مهمة للغاية. فخلال تنفيذ أي مشروع ستظهر المشاكل، وحينها
ستحتاج إلى معرفة من يمكنك أن تثق به.
- „ تأكد من أن أعضاء فريقك يستطيعون أن يغطوا جميع الوظائف المطلوب إنجازها - حتى إذا كان يعني هذا أن يكون هناك بعض الأشخاص الذين يتولون
وظيفتين أو أكثر.
- „ استخدم كُلًّا من المقابلات الشخصية والاستبيان الخاص بأدوار الفريق لـ " بلبين " (وهو متاح على شبكة الإنترنت) لتحديد دور كل شخص.
- „ أخبر كل شخص بما هو منتظر منه، ثم راقب مدى تقدمه بالعمل وحدد المشكلات، ونفذ الطرق المعالجة لها. وإذا لم تكن أنت سبب

المشكلة (وغالبًا ما يكون
المديرون هم سبب المشكلة) فاتبع الآتي:
- „ عدم وضوح أهداف الفريق. ماذا يفعل المحفز في فريقك؟
- „ ضعف أداء الفريق. ما مدى كفاءة القائم بدور المنجز؟
- „ عدم القدرة على تجاوز المشكلات. ماذا يفعل المفكر داخل فريقك؟
- „ التحليل الضعيف للمشكلات. هل يحتاج المراقب الخاص بك لجرس تنبيه؟
- „ وجود صعوبات في تحويل الأفكار إلى حلول عملية. ماذا يفعل المنفذ في فريقك؟
- „ ندرة الموارد. هل تحتاج إلى استبدال مدبر الموارد الخاص بك بشخص يستطيع التعامل ببراعة مع المواقف؟
- „ فقدان التناغم والالتزام بأهداف الفريق. هل العضو الاجتماعي يزعج الفريق؟
- „ عدم القدرة على إنهاء المهام. هل انتاب القائم بدور المنجز للمهمة الشعور بالملل نحو المشروع؟
- „ فقدان المعرفة المتخصصة. هل العضو المتخصص داخل الفريق يتمتع بالخبرة المناسبة للمشروع؟
وما إن تحدد المشكلة تعامل معها بحسم.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل لديَّ المزيج المناسب والمتناسق من الأفراد داخل الفريق؟
- „ كيف سأراقب التقدم بالعمل؟ ما المعالم الإرشادية الخاصة بي؟

النظرية 33

نظرية اللاعب لـ " ماكوبي "

استخدم هذه النظرية لتحديد نوع القائد الذي يحتاج إليه فريقك.

ركز " مايكل ماكوبي " على الدور والمسئوليات المنوط بها مدير الفريق. وقد حدد أربعة أنماط للشخصيات التي يمكن أن تتواجد بهذا الدور:



- „ الحرفي: يتلخص أسلوب إدارته في إصدار الأوامر والتطلع إلى اتباع الموظفين لها. ولأنه يتميز بالاستقلالية، فقد يكون مبدعًا ومتحفظًا وحازمًا وصادقًا، لكنه
أيضًا عنيد وشكاك.
- „ محارب الغابة: هو شخص خشن الطباع وجسور ويميل إلى التنافس. تحركه القوة والرغبة في الفوز ويناضل من أجل حماية

الفريق. لكن قد يحركه أيضًا حب
الذات، وهو يميل إلى القيادة الأبوية المستبدة ويزعج أعضاء الفريق بسلوكه العدواني.
- „ رجل المؤسسة: وهو اللاعب الحقيقي بالفريق الذي يتميز بالولاء والكد بالعمل والرغبة في إرضاء الآخرين؛ فهو يميل إلى تهيئة مناخ من الانضباط والنظام
لكنه تقليدي للغاية؛ حيث لا يناسب قيادة فريق يحتاج في عمله إلى التفكير الابتكاري أو حب المخاطرة.
- „ اللاعب: يميل إلى خوض المخاطر ويعشق الأساليب والأفكار الجديدة ويحب حل المشاكل. وتحركه المنافسة ويولد الحماس داخل الفريق. لكنه قد يكون
منفصلًا، فاتر المشاعر، وليست لديه القدرة على بث روح الولاء.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حـدد نمـط القيـادة الخـاص بـك. وكـن واقعـيًّا حـين تفعـل ذلـك. ولكـن مـن الأفضـل أن تسـأل الآخـرين عـن السـمات التـي تظـهر عليـك. لا تسـتخدم المصـطلحات الخاصـــة بــــ " مــــاكوبي "- فــهذا قــد يخــيف الأشــخاص. ووفــقًا للعلاقــة المــوجودة بينــك وبــين أعضــاء الفــريق، يمكنــك أن تلجــأ إلــى اللغــة الصــريحة أو الضــمنية خــلال استطلاعك لآرائهم؛ فالأمر المهم هو أن تعرف كيف يراك الآخرون.
- „ وما إن تعرف رأي الموظفين فيك اتخذ الإجراءات لتعزيز الجوانب الإيجابية بشخصيتك وتقليل الأخرى السلبية. واهتم بأن تستمد بعض الفضائل الموجودة
بالشخصيات الأخرى. قد تجد بالطبع بعض السمات المتأصلة
بشخصيتك والتي من الصعب عليك تغييرها (انظر نظرية 11). على سبيل المثال، قد يجد رجل
المؤسسة صعوبة في قيادة فريق تتطلب مهمته الإبداع والتفكير المبتكر. في هذه الحالة، وأسند دور القيادة القائم على الإبداع إلى أحد أفراد الفريق الآخرين (انظر
نظرية 32).
- „ اعلم أن الأنماط المختلفة لقادة الفريق مطلوبة بالمراحل المختلفة من تطوره. فدور الحرفي ضروري بالبداية، التي يتطلب بها صناعة أدوات وأسلحة الحماية.
ومحارب الغابة يستخدم الأدوات ليتحكم بالبيئة ويجعلها آمنة. وبمجرد أن يتم تهيئة البيئة، يأتي دور رجل المؤسسة الذي يبدأ عملية التنشئة الاجتماعية. وحين

يصبح الأفراد وحدة متماسكة يتحرك اللاعب ليدفع الموظفين القادرين على النجاح وتخطي الصعاب إلى مستويات أعلى من الأداء.
أسئلة يجب طرحها

- „ بأي مرحلة من مراحل التطور تمر المؤسسة أو الفريق؟
- „ أي نوع من أنواع القيادة يتطلبه الفريق؟ هل أستطيع أن أنتهج هذا النوع؟ وإذا لم أكن أستطيع، فمن الشخص الذي من الممكن أن أستعين به لمساعدتي؟

النظرية 34

نظرية " ليكرت " لأساليب إدارة الفريق

استخدم هذه النظرية لتفهم دورك ومسئولياتك نحو فريق عملك وعلاقاتك بهم.

حدد " رنسيس ليكرت " أربعة أساليب لوصف دور ومسئوليات المديرين نحو فرق عملهم، وعلاقتهم بهم. تتراوح الأساليب الأربعة ما بين الشخص الاستبدادي
المتعسف وصولاً إلى الشخص الأفضل بين مجموعة من المتساوين، وتلك الأساليب لها صلات واضحة مع أسلوب القيادة (انظر نظريات 12 و13).

أساليب "ليكرت" للإدارة:

الأسلوب السلطوي - الاستغلالي: وفيه يكون مقدار ثقة المدير بأعضاء الفريق قليلًا أو منعدمًا وبالتالي تفرض القرارات عليهم بأقل قدر من التشاور. ويكون التواصل عبر قناة واحدة، من المناصب الأعلى إلى المناصب الأدنى.

الأسلوب السلطوي - التوددي: وهو أن يعامل المدير الفريق بطريقة يشوبها التعالي وبالتالي يتردد أعضاء الفريق كثيرًا في عرض الأفكار أو المقترحات. والتواصل من المستوى الأسفل إلى الأعلى يخضع للرقابة.

الأسلوب الاستشاري: وهو أن يكون لدى المدير ثقة كبيرة بالفريق ولكنها ليست كاملة. ورغم أن هناك مناقشات تحدث بشأن القضايا الرئيسية، فليس هناك شك بشأن مَنْ صاحب القول الفصل في ذلك. يحدث التواصل في الأغلب من المستوى الأعلى إلى الأسفل لكن هناك دلائل على وجود حذر في التواصل من المستوى الأسفل إلى الأعلى.

أسلوب الإدارة التشاركية: وهو أن يشجع المدير التواصل الحر والمفتوح بين الفريق. فالأفكار الجديدة يكون مرحَّبًا بها. والمكافآت والجزاءات ليست ضرورية بما أن الفريق يتحمل مسئوليته الكاملة عن إنجاز المهام؛ فكل شخص لديه ثقة كاملة بالآخر.

من الواضح أن الفئات التي قدمها " ليكرت " تتنوع ما بين أسلوب إدارة الفريق الذي يتسم بالتركيز الشديد على المهمة والأسلوب الذي يركز بشدة على الموظفين.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد الأسلوب الذي تفضله في إدارة الفريق. يمكنك أن تستخدم استبيان " بليك " و " موتون " لتقوم بهذا (انظر نظرية 13).
- „ وبينما تتغير الظروف، حلل الموقف وحدد نهج الإدارة الذي سيكون أكثر فاعلية بالموقف الجديد.
- „ كن مستعدًّا لتنويع أسلوبك بالإدارة وفقًا للظروف. فإذا كنت تحتاج إلى إنجاز المهمة سريعًا وبدقة إذن فقد يكون النهج السلطوي

والتحكمي مطلوبًا في ذلك
الموقف. وبمجرد أن يختفي الفزع المخيم على الأجواء يمكنك أن تركز أكثر على النهج الديمقراطي التشاركي؛ فكل ما عليك فعله هو أن تحقق التوازن بين احتياجات
الفرد والمهمة والمؤسسة (انظر نظرية 14) ، وأن تدرك أن تلك الأمور تتغير باستمرار.
- „ حين نكون تحت وطأة الضغط يصبح من الصعب علينا أن نتبنى النهج الصحيح. لذلك تدرب على سيناريوهات مختلفة بذهنك قبل أن تواجهها بالواقع. وكن
على دراية بما سيكون عليه رد فعلك، وسبب ذلك، والتأثير الذي سيتركه التغيير على فريقك والطريقة التي ستتعامل بها مع أية أمور غير متوقعة (انظر نظرية
67).

أسئلة يجب طرحها

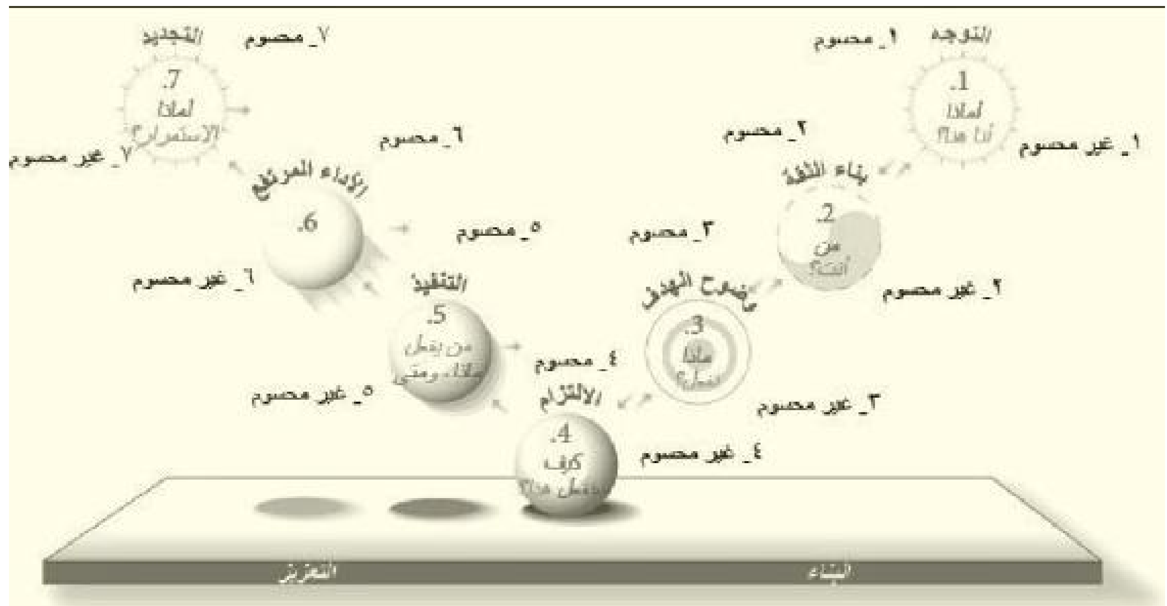
- „ ما أسلوبي الافتراضي بالإدارة؟
- „ ما أسلوب الإدارة الذي يستجيب له فريقي بأفضل طريقة؟

النظرية 35

نموذج أداء الفريق ® لـ " دريكسلر " و " سيبيت "

استخدم هذه النظرية لتحديد المراحل التي سيمر بها الفريق المعني بإنجاز مشروع ما والأسئلة الرئيسية التي تحتاج إلى طرحها بكل مرحلة.

لقــد قــام بتطويــر النمــوذج كــل مــن " آلان دريكســلر " ، و " ديفيــد ســيبيت " و " روس فورســتر " . وهــو يتكــون مــن ســبع مراحــل فــي صــورة أســئلة تتخــذ شــكل الكــرة النطاطة.



المصدر : TPModel© 1990-2011 12.3 "آلان دريكسلر" و"ديفيد سيبيت".
أسئلة يجب طرحها في كل مرحلة من العملية:

1 - 1 التوجه: ما هدف الفريق؟ ومن الذي سينضم له؟
2 - 2 بناء الثقة : كيف لي أن أصنع مناخًا من الاحترام المتبادل والصراحة والثقة بين أعضاء الفريق؟
3 - 3 وضوح الهدف: ما الذي نسعى لتحقيقه؟ وكيف سأتأكد من أن الفريق لديه رؤية مشتركة وأهداف واضحة لا لبس فيها؟
4 - 4 الالتزام: كيف سنحقق هدفنا؟ هل لدينا الأشخاص المناسبون والموارد الملائمة لتحقيق النجاح؟
5 - 5 التنفيذ: من سيفعل ماذا ومتى وأين؟
6 - 6 الأداء المرتفع: كيف يمكننا التأكد من أن كل شخص يتبع الهدف

ذاته ويلتزم به، وهل الجميع يتسمون بالانضباط ويعلمون ما الذي يجب عليهم فعله؟
7 - 7 التجديد: متى وكيف سنعلم أن مهمتنا تمت؟
بالمراحل الموجودة بقمة المخطط (أي بدايته ونهايته)، غالبًا ما يشعر الفريق بالحرية؛ حيث يكون هناك فرص لا حدود لها من التوقعات والاحتمالات. وحين يصل
إلى وسط المراحل يكون هناك المزيد من التقييد بالأهداف الموضوعة والقرارات المتخذة بشأن ما يمكن أو لا يمكن أن تشمله العملية.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ابدأ من خلال سؤال نفسك والفريق " لماذا نحن هنا؟ " . احسم هذا الأمر وسيصبح لديك شعور بالهدف وهوية الفريق والالتزام بإنجاز العمل. الإخفاق في
تحقيق هذا سيسبب لك الارتباك والالتباس والخوف.
- „ استخدم الأسئلة المطروحة بالنظرية في كل مرحلة من مراحل العملية لتساعدك على التقدم نحو المرحلة المقبلة.
- „ ابنِ الثقة بين أعضاء الفريق من خلال مشاركة أعضائه بتفاصيل خبراتهم بالعمل وتوقعاتهم وجدول الأعمال الخاص بهم ومهاراتهم. وهذه هي المرحلة التي
يختبر من خلالها الأشخاص بعضهم البعض.
- „ عزز هذه الثقة من خلال التأكد من أن أعضاء الفريق يعلمون بوضوح أدوارهم ومسئوليتهم الفردية وأيضًا أدوار ومسئوليات زملائهم.
- „ ضع خطة تنفيذ تفصيلية تحدد من المسئول عن كل مرحلة بالعملية (انظر نظريات 39، 49، 86).
- „ اعقد اجتماعات مع الفريق لتوضح أهداف المشروع وتراقب مدى التقدم به. شجع أعضاء الفريق على مناقشة عملهم وحدد الطرق المختلفة لتنفيذ المهام.
توقع أن تواجه بعض الاعتراضات خلال هذه المرحلة، لكن لا تتقدم نحو المرحلة التالية إلا حين تصل إلى مرحلة إجماع الآراء.
- „ إذا كنت تريد لفريقك أن ينفذ المشروع ويعمل على نحو متعاون، فعليك أن تكون قدوة جيدة لهم.
- „ لا تخشَ أن تعود إلى مراحل سابقة إذا احتجت إلى هذا؛ فتذكر أن مفهوم النموذج تم تشبيهه بالكرة النطاطة التي أحيانًا يمكن لها ألا تقفز أو تقفز ولكن
ليس على النحو المتوقع.

- „ وبمجرد أن تنجز المهمة احتفِ بنجاح الفريق وناقش الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، والإجراء المختلف الذي يمكن فعله بالمرة القادمة.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أنا واضح بشأن أهداف المشروع؟
- „ هل أوضحت هذه الرؤية للفريق؟

النظرية 36

نظرية تشكيل المجموعة لـ " هومانز "

استخدم هذه النظرية لتحديد العوامل الخارجية التي يمكن لها أن تفسد أو تدمر مشروعك.

يشير " جورج هومانز " إلى أن التفاعل بين المجموعة والبيئة التي تعمل بها يحدد سلوك المجموعة والناتج النهائي.

العوامل الخمسة التي حددها هي:

القيود المادية التي تفرض على الفريق وتؤثر على أداء المهمة.

القيم والمعتقدات الشخصية والثقافية التي تصنع الفهم المشترك للمجموعة.

الموارد والتسهيلات التكنولوجية المتاحة للفريق لكي تساعده على تحقيق مهمته.

إجراءات وسياسات المؤسسة التي تحكم ممارسات العمل والتطوير الشخصي لأعضاء الفريق.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تنبع من التأثير الذي تتركه التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على الفريق.

يقول " هومانز " إن المجموعة، نتيجة لتأثرها بالبيئة، تمر بسلسلة من المراحل السلوكية؛ ففي البداية يتصرفون بطريقة يتوقعها قائدهم (أي سلوكيات مطلوبة أو
محددة) ثم يتبعها مرحلة يفعلون بها أمورًا تفوق التوقعات (أي سلوكيات طارئة)؛ مما يؤدي بنهاية المطاف إلى زيادة الإنتاجية وتنمية الذات.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اعلم أنك وفريقك لا تعملون في عزلة؛ فكل منكما يتأثر بثقافة مؤسستكم (انظر القسم الخامس) وبالتأثيرات الاجتماعية الأوسع نطاقًا .
- „ استخدم التحليل الرباعي (انظر نظرية 65) وتحليل " بيستل " (انظر نظرية 66) لتحدد المتغيرات التي قد تؤثر على مشروعك وبالتعاون مع الفريق قرر
كيفية التعامل مع جميع الاحتمالات المحددة.
- „ تخلـص مـن أيـة قـيود ماديـة مفروضـة علـى فريقـك؛ لأن هـذا سـيؤثر علـى أدائـه. فـإذا كـان مكـان العمـل ضـيقًا ومكتـظًا بـالموظفين ومنـعزلًا عـن مـوقع العمـل، سيعتقد فريقك تلقائيًّا أن المؤسسة ترى أن عمله ليس ذا أهمية (

انظر نظريات 23 و26).
- „ اغرز في أذهان أعضاء الفريق مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات عن الطريقة التي سيعمل وسيتعامل بها مع المهمة ويدرك بها الصورة التي ستبدو عليها
النتيجة الناجحة.
- „ درب كل عضو من أعضاء فريقك على تعظيم استخدام الأدوات المتاحة لهم؛ ففي كثير من الأحيان لا يدرك الأفراد ماهية الموارد المتاحة وكيفية استغلالها على
الوجه الأكمل.
- „ الفرق التي تعمل خارج الهيكل التنظيمي الطبيعي للمؤسسة يمكن أن تتعرقل بسبب البيروقراطية التي تحكم طبيعة العمل اليومية بالمؤسسة. فنسق مع
الإدارة فيما يتعلق بالمدى المسموح لك به أن تخرج عن الضوابط العادية.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أركز بشدة على ما يحدث داخل المؤسسة؟
- „ هل أحتاج إلى مناقشة التداعيات الأوسع نطاقًا للمشروع مع شخص خارج الفريق؟

النظرية 37

نموذج " تاكمان " لمراحل تطور الفريق (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية لتحديد مراحل التطور التي يمر بها فريقك وعدل أسلوب إدارتك وفقًا لهذا.

عام 1965، قدم " بروس تاكمان " لأول مرة هذا النموذج المكون من أربع مراحل وهي التأليف، والعواصف، والتوافق، و الأدا ء، وبالتعاون مع " ماري جنسن " ،
أضاف إلى هذه المراحل مرحلة خامسة تسمى (الانفضاض) ؛ وذلك بعام 1977. ويصف النموذج المراحل التي يمر بها الفريق بدءًا من التكوين وصولًا إلى إتمام المهمة.

النهاية

المرحلة ٥، الانفضاض: يتفكك الفريق بعد إتمام مهمته. فيتشارك الأعضاء إما بالشعور بالراحة أو الضياع؛ وذلك وفقًا للنتائج النهائية للمهمة.

المرحلة ٤، الأداء: تتعزز الثقة بالنفس وبالأعضاء الآخرين للفريق لأنهم يعملون صوب هدف مشترك.

المرحلة ٣، التوافق: يجد الفريق طرقًا لفض النزاعات ويبدأ في الظهور بأنه وحدة متماسكة. ويتم توجيه النقد والتعليقات على نحو بناء ويبدأ الأعضاء في التعاون مع بعضهم البعض.

المرحلة ٢، العاصفة: تظهر النزاعات حين تطفو الأجندات الشخصية على السطح. فيبدأ أعضاء الفريق في محاولة إثبات أنفسهم ويجادلون القرارات المتخذة ويتحدون الإدارة.

المرحلة ١، التكوين: يبدأ أعضاء الفريق في التفاعل مع بعضهم البعض ويحاولون استيعاب المطلوب منهم بالمهمة. ويكون الشعور المسيطر على هذه المرحلة هو الإثارة والحماس الممزوج بالخوف والالتباس.

تطور الفريق

البداية

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ قم بالتوجيه من لحظة بدء تكوين الفريق. وَضِّحْ أهدافه وأغراضه وغاياته، ونوع الإسهام الذي تتطلع أن يقدمه كل شخص. ناقش ونسق القواعد الأساسية
للعمل واستمع إلى أية مخاوف يشعر بها أعضاء الفريق وتعامل معها.
- „ خلال مرحلة العاصفة كن مستعدًّا للتعامل مع أية تحديات تواجه سلطاتك أو أي نزاعات تحدث داخل الفريق؛ فالطريقة التي ستتعامل بها مع تلك الأمور
ستضبط إيقاع السلوكيات التي تتطلع أن يمارسها الأفراد خلال مسيرة عمل الفريق. فالتعامل بسلبية أو عدوانية قد لا يكون في مصلحة الفريق. ولكن استعن
بحل يرضي الجميع (انظر نظرية 9) متى كان ذلك ممكنًا.
- „ وبمجرد أن ينضج الفريق ويدخل مرحلة التوافق سيتغير دورك ويتحول إلى دور الداعم. فببلوغ هذه المرحلة سيطور الفريق من طرقه في التعامل مع النزاعات
وستبني الثقة الكافية بين أعضائه لقبول النقد البناء دون الوصول إلى مرحلة الانفجار. لذلك تراجع واترك الفريق يحل مشاكله.
- „ وبمجرد أن يبدأ الفريق في التعامل كوحدة متماسكة لا تخشَ أن تتركه وتراقبه من بعيد. فاسمح للفريق بتبني هذا النهج . فإذا دربتهم جيدًا، سيلجئون
إليك فقط في حال احتياجهم إلى مساعدة.
- „ بمجرد أن تُنجَز المهمة، احتفِ بنجاح الفريق وعبر عن تقديرك للإسهام الذي قدمه كل شخص.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أتمتع بالانضباط الذاتي لأنسحب على نحو متزايد في أثناء اكتمال نضج الفريق؟
- „ كيف سأعرف إذا كنت أعرقل نمو الفريق؟ وما الدلائل التي سأبحث عنها لتثبت ذلك؟

النظرية 38

نموذج " ويلان " المتكامل لتطور الفريق

استخدم هذه النظرية لكي تعمق فهمك لمراحل التطور الذي يمر بها فريق العمل.

قامت " سوزان ويلان " بالبناء على نموذج " تاكمان " (انظر نظرية 37) وأشارت إلى أن الفريق يصل إلى مرحلة النضج ببساطة من خلال العمل معًا؛ فقد قالت إن
هناك علاقة مهمة بين الوقت الذي يظل به أفراد الفريق مع بعضهم البعض وبين أنماط سلوكياتهم. وهي تصف تلك العلاقات من خلال نموذج مكون من أربع
مراحل مبني على فكرة دورة النمو بالحياة.



وكإضافة للنموذج، ابتكرت " ويلان " نظامًا لمراقبة تطور الفريق لتقييم تصور كل عضو حول نوع المرحلة التي يعتقد أن الفريق يمر بها؛ فباستخدام هذه المعلومات
يستطيع المديرون أن يغيروا من أسلوب إدارتهم ليتناسب مع مرحلة التطور التي تمر بها فرق العمل ومن ثم يلبون احتياجاتهم.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم نظام مراقبة تطور الفريق (وهو متاح على الإنترنت) لتقييم تصور كل عضو حول نوع المرحلة الذي يعتقد أن الفريق يمر بها.

- „ بالمرحلــة الأولــى (وهــي الطفولــة) اعتــنِ بأعضــاء الفــريق الــذين يظهــرون الســمات الخاصــة بمرحلــة الطفولــة مثــل التبعيــة، عــدم النضــج والاحتيــاج إلـى أن يكـونوا
مرغوبين. فاستثمر الوقت والمجهود مع هؤلاء الأشخاص. اشرح ما تريده، أجب عن الأسئلة، امنح الدعم وجسد السلوك الذي تطمح إلى أن يكونوا عليه.
- „ بالمرحلة الثانية (المراهقة) يمكنك أن تتوقع حدوث النزاعات بشأن القيم ووجود تحديات لسلطتك واندلاع الخلافات والصراعات. احتفظ بهدوئك وتذكر أنها
ليست بخلافات شخصية (انظر نظريات 31 و84). وامنح الفرص والوقت من أجل الموظفين للتحدث معك ومع بعضهم البعض. واستخدم تلك الأحاديث
للتشديد على القيم المشتركة التي تتطلع أن يظهرها الفريق.
- „ بالمرحلة الثالثة انسحب من المشهد بما أن الفريق سيدخل مرحلة الرشد. فإذا كنت تريد للفريق أن يصل إلى مرحلة النضج الكامل، عليك أن تقاوم تدخلك
الشديد في عملية صنع القرار لدى الفريق. فتبنَّ دور الميسِّر وليس المدير واترك الفريق يعالج أخطاءه.
- „ بالمرحلة الرابعة (وهي النضج) يصبح لدى فريقك الثقة والإيمان بأنه سيعالج أكثر المهام تحديًا بمفرده، فامنحه المساحة لذلك، ولا تتدخل، لكن راقبه بود
واحتفِ بإنجازاته؛ فقد يكون قادرًا على الاعتماد على نفسه، ولكنه سيظل يحترمك ويقدر نصيحتك، وإشادتك وتقديرك.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل لديَّ القدرة على دعم أعضاء فريقي خلال كل مرحلة يمر بها؟
- „ هل هناك شخص خارج الفريق أثق به وأستطيع أن أتحدث إليه ليساعدني في ذلك الأمر؟

النظرية 39

نظرية " لوك " لتحديد الهدف

استخدم هذه النظرية حين ترغب في تحفيز الموظفين وإخضاعهم للرقابة والسيطرة من خلال استخدام الأهداف.

أشار " إدوين لوك " إلى أن هناك علاقة بين مدى صعوبة ووضوح الهدف ومدى كفاءة الفريق في أدائه.



المبادئ الخمسة التي تعزز من العملية الناجحة لتحديد الأهداف هي كالتالي:

- „ الوضوح: حين يكون الهدف واضحًا ومحددًا، يكون هناك سوء فهم أقل داخل الفريق حول ماهية المتوقع إنجازه والشخص الذي سيكون

منوطًا به، وبأي
مستوى سينجزه وداخل أي نطاق زمني.
- „ التحدي: تتحفز فرق العمل من خلال التحدي والإنجاز؛ فالهدف " الجيد " هو الهدف الصعب، لكنه قابل للتنفيذ، وهو ما يعتقد أعضاء الفريق أنه
سيعطيهم درجة رائعة من الرضا حين يحققونه.
- „ الالتزام: ستؤمن فرق العمل بالهدف أكثر إذا شعرت أنها شاركت في وضعه.
- „ التغذية الراجعة: تتفاعل فرق العمل بإيجابية مع ما يصدر من القائد من أفعال توضح التوقعات وتعدل الأهداف وتقدر الإنجاز.
- „ تعقد المهمة: ربما تتحمس الفرق من خلال العمل على مهمات يتخللها التحدي، لكنها قد تتعرض أيضًا للارتباك إذا كانت المهمة معقدة للغاية.
يؤكد " لوك " بأن الغرض الأساسي من تحديد الأهداف هو تسهيل الوصول إلى النجاح. فإذا أخفق المديرون في توضيح الأهداف وتحديدها، فسينتابهم الإحباط
وسيعرقلون الموظفين عن تحقيق غاياتهم.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ كن مدركًا أنه إذا كان فريقك لا يعمل بفاعلية كما يجب أن يكون، فقد تكون المشكلة بك. هل وضعت أهدافًا محددة، قابلة للقياس والتحقق، واقعية ولها
إطار زمني (الأهداف الذكية - انظر نظرية 88) ؟ إذا لم تكن قد فعلت هذا، فأعد صياغتها. وتأكد أن كل هدف يتسم بالتحدي والواقعية. فإذا ارتفع سقف
توقعاتك من الفريق بشدة، سيصاب أفراده بالإحباط، وإذا انخفض بشدة سينتاب الفريق حالة من الملل واللامبالاة.
- „ بمجرد أن تضع " الأهداف الذكية " اطلب من الموظفين أن يحددوا الأهداف الخاصة بهم. اجعلهم يستخدمون النهج الذكي وتأكد من أن أهدافهم متناغمة مع
أهداف الفريق. فمن خلال فعل ذلك، ستحافظ على دافعية كل شخص والتزامه نحو مجموعة متكاملة من الأهداف الشخصية وأهداف الفريق.
- „ قدم التغذية الراجعة على نحو منتظم للأفراد والفريق لكن لا تسرف في ذلك؛ فأنت لا تحتاج إلى عقد اجتماعات يومية مع الفريق أو مقابلات لتنسيق جداول
العمل من أجل اجتماعات أخرى، وما إلى ذلك. ولكن بدلًا من ذلك، قدم

التغذية الراجعة بينما تتواصل يوميًّا مع الأشخاص ووقتما تقابلهم واعقد اجتماعات
قصيرة وموجزة لمناقشة وتسجيل مدى التقدم بالعمل.
- „ أعطِ المهمات المعقدة عناية خاصة لتتأكد من أنك لا تثقل على الفريق بالعمل. فأعضاء تلك الفرق الذين يعتادون العمل بالمهمات المعقدة قد يعملون جاهدين
إلى حد التعرض للإجهاد من أجل إظهار قدراتهم. لكن الموظفين الأقل خبرة قد يشعرون بأنهم تحت وطأة ضغط قاسٍ. راقبهم وتحدث معهم بانتظام (انظر
نظرية 16) .
أسئلة يجب طرحها

- „ هل حددت " أهدافًا ذكية " من أجل الفريق وكل عضو موجود به؟
- „ هل اجتماعاتي تساعد الفريق على تحقيق أهدافه أم تعرقله؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات فريق العمل

السبب في اختيار نظرية " تاكمان " كأفضل نظريات هذا القسم

كان هذا حقًّا أمرًا صعبًا؛ فالمفاضلة كانت بين نظرية " بلبين " ونظرية " تاكمان " وكانت تزاحمهما في المنافسة نظرية " ويلان " . لقد استخدمت نظرية " بلبين "
بدرجة كبيرة في الماضي لكن الاختيار وقع على نظرية " تاكمان " ؛ لأنه يشدد على الإجراءات التي تحتاج إلى أن تتخذها لتحول مجموعة من الأفراد إلى فريق عظيم؛
فالعملية الخاصة به بسيطة لكنها بارعة. فأنت تحتاج إلى أن تجعلهم:

- „ يتجمعون معًا؛
- „ يتحدثون؛
- „ يفكرون على المنوال نفسه؛
- „ يحلون النزاعات؛ و
- „ يتحملون مسئولية عملهم أو أدائهم.
فبينما تقبع في خلفية المشهد، تبنَّ دور الميسر وراقبهم وهم يتطورون (فتصور " ويلان " بهذا الشأن هو تصور مدهش؛ حيث شبه تطور الفريق بدورة نمو الحياة).
فحين تختار أعضاء الفريق ليس ضروريًّا فحسب أن تختار أشخاصًا يتمتعون بالمهارات التي حددها " بلبين " ، لكنهم أيضًا يجب أن يكونوا أفرادًا قادرين على
الإضافة لنقاط القوة الخاصة بك والتعويض عن نقاط ضعفك. على سبيل المثال، من الممكن تمامًا أن تقود فريقًا منوطًا به مهمة تقديم نظام حاسوبي جديد خلال
ستة أشهر رغم امتلاكك خبرة ضئيلة بالحوسبة، شريطة أن تحيط نفسك بأشخاص بارعين يتسمون بالخبرة في مجالهم ويكونون محل ثقة بالنسبة لك. أعرف هذا
الأمر تمامًا؛ لأنني حققته بفضل فريق عظيم.
ما إن تكوِّن فريقك، خصص الوقت لتوضيح أهدافك وغاياتك. فمهما كان هدفك لا يمكنك أن " تبنيه " إلا إذا كانت لديك صورة واضحة عن الشكل الذي سيكون
عليه حين ينجز. لا تتخذ إجراءات غير مدروسة. كن محددًا بشأن الوجهة التي تريد أن تذهب إليها قبل أن تأخذ خطوة واحدة. وعندئذ فقط عليك أن تخبر كل

شخص على حدة بأدواره ومسئولياته. وبعد ذلك أخبر أعضاء الفريق بتوزيع المهام والأشخاص المنوطين بها. فهذا سيوضح الأدوار والمسئوليات وسيزيل الالتباس،
وسيمكن أعضاء الفريق من تحمل مسئولياتهم (انظر نظرية 4).
حدد " الأهداف الذكية " التي ستحفز الأفراد والفريق. قدر دائمًا إسهامات الأشخاص في المشروع واحتفِ حتى بالنجاحات الصغيرة.
إحدى المهام الأولى التي تحتاج إلى أن تؤديها أنت وفريقك هي أن تقيم البيئة التي ستعمل بها. فيمكن أن تكون أعظم مدير بالعالم لكن إذا كانت البيئة التي تعمل
بها فاسدة، فسيكون لديك فرص ضئيلة في النجاح. استخدم أدوات المسح (انظر نظريات 36، 65، 66) لفحص العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على
المشروع. كن مدركًا أنه في الوقت الذي يمكن فيه للعوامل الخارجية أن تدمرك فمن المرجح أكثر أن تتسبب العوامل الداخلية في قتل فريقك.
وحين يبدأ الفريق في العمل ويطور شخصيته الخاصة، كن مدركًا أنك قد تحتاج إلى تغيير أسلوب إدارتك. فأي عملية نضج تنطوي على تعلم التعامل مع
مشاكلك؛ ففي بعض المراحل عليك أن تعطي الفريق حرية التعامل مع نزاعاته. ربما تميل إلى التدخل، لكنك إذا فعلت ذلك ستعوق نمو الفريق.
غالبًا ما يتم تصوير طريقة بناء الفريق على أنها عملية خطية. حتى هذه الخاتمة تعطي هذا الانطباع. ولكن في الحقيقة، إذا سارت الأمور على نحو خاطئ قد يكون
عليك أن ترجع أكثر من خطوة إلى الخلف حتى تحل المشكلة قبل أن تستطيع التقدم نحو الأمام.
الفرق العظيمة تستطيع أن تقوم بأعمال عظيمة؛ فأحد أكثر الأمثلة البارزة في الأعوام الأخيرة لبناء الفريق وما يعقبه من نجاح هو فوز " إنجلترا " بكأس العالم
للرجبي عام 2003؛ فقد أرجع المدير الفني للمنتخب " كلايف وودوارد " نجاح منتخب " إنجلترا " ليس للمجموعة الرائعة من اللاعبين فحسب، بل للاستعدادات
الأكثر كثافة من أي استعدادات لفريق دولي آخر وأيضًا روح الفريق الفعالة داخل وخارج الملعب؛ فقد أعرب عن تقديره الخاص للأدوار التي وزعت بعناية
ولحماس الكثير من اللاعبين وللجهاز الفني الذي صنع الفريق. خلاصة القول هي أنه كان يردد دائمًا تلك المقولة العسكرية العظيمة: "

التخطيط يحول دون
الوقوع في الأداء الضعيف " .

القسم 5

كيف تحلل الثقافة المؤسسية

مقدمة

الهدف من هذا القسم هو مساعدتك على تحديد الثقافة الموجودة بمؤسستك. تعطيك مداخل النظريات معلومات بشأن كيفية استخدام النظرية مع موظفيك
لكن هدفها الرئيسي هو مساعدتك على تحديد وفهم الثقافة التي تعمل بها؛ فهذا أمر ضروري. فإذا كنت مختلفًا مع ثقافة مؤسستك، ستجدها بيئة غير مريحة
للغاية للعمل بها. فذات مرة كنت أعمل لدى مدير تنفيذي يرى أن طرق اتخاذ القرار التي كان يتبعها الإمبراطور " كاليجولا " هي طرق متوازنة للغاية ومنطقية.
كان نهجه يعتمد على ثقافة القوة (انظر نظرية 40) وبما أنه يملك كل القوة والسلطة بيده فكان يفعل كل ما يحلو له؛ فلم أستطع أن أتعامل مع هذا النهج من
الإدارة الذي يتسم بالاستبداد، وبما أنني لم أستطع تغييره، فقد تركت العمل.
إذا كـانت ثقافـة مؤسـستك مزعجـة بعـض الشـيء، فقـد تقـرر أن تبقـى بـها. وفـي هـذه الحالـة، قـد تحتـاج إلـى أن تكـيف أسـلوب إدارتـك ليتناسـب مـع الثقافـة السـائدة بالمؤسـسة. وإذا لـم تفعـل ذلـك، سـتكون مثـل سـمك السـلمون الـذي يسـبح ضـد التيـار؛ فـهو شـجاع لكنـه عرضـة إلـى أن يلتـهمه دب كبـير مفتـرس أو تلتقطـه صـنارة صياد.
لكن ما الثقافة المؤسسية؟ ذات مرة وجهت هذا السؤال إلى مجموعة من الموظفين العاملين بمصنع سيارات كبير. فتراوحت إجاباتهم ما بين " المعتقدات الدينية "
وصولًا إلى " العفن الذي ينشأ بقاع فنجانك إذا لم تنظفه قبل مغادرتك العمل مساء عطلة نهاية الأسبوع (حيث إن كلمة ثقافة culture باللغة الإنجليزية تعني
مزرعة البكتيريا كذلك) " .
كنـت أبحـث عـن إجابـة علـى غـرار المبـادئ، الأيـديولوجيات، السـياسات والممارسـات التـي يشـترك بـها الجمـيع داخـل مؤسـسة مـا. وبكـل كياسـة أجبـت عـن

تعليقاتـهم
بردود من قبيل " القيم والمعتقدات تؤثر بالتأكيد على الثقافة
المؤسسية " و " تمامًا مثل العفن النامي في فنجانك غير النظيف،
الثقافة هي عملية عضوية يكون
المنتج النهائي بها له تأثير ضار أو معالج " . (عن نفسي لم أصدق أبدًا
فكرة أن " ألكسندر فلمنج " اكتشف البنسلين على قطعة من الخبز
العفن).
فطبيعة الإجابات تظهر تعقيد هذه القضية؛ فهناك العديد من المناهج
الخاصة بالثقافة ولها أكثر من تعريف؛ فقد وضع كل من " كرويبر " و
" كلوكون " ، في
حــديثهم عــن الثقافــة المؤســسية بالخمســينيات، 156 تعــريفًا
مختلــفًا لــها. وهـذا كـان قبـل ظـهور خبـراء الإدارة بفتـرة
السـتينيات وصـولًا إلـى تسـعينيات القـرن الماضـي.
ولسوء الحظ، ليس هناك توافق في الآراء حتى الآن بشأن المعنى
الدقيق للثقافة المؤسسية. فلا تنزعج من عدم وجود توافق بشأن هذه
القضية؛ لأن مجرد البحث
عن تعريف شائع لها يساعدنا على فهم فكرة الثقافة المؤسسية على
نحو أفضل.
تتراوح المداخل بهذا القسم ما بين الواقعية إلى المجازية. الشيء
المشترك بينها هو أنها تزودك بطرق مختلفة وممتعة للتحليل
والتفكير بشأن ثقافة مؤسستك. فما
هذه الثقافة؟ وكيف تأسست؟ وكيف تم الحفاظ عليها؟ وما الآثار
التي تتركها على الأشخاص العاملين بالمؤسسة؟
ورغم أن الثقافات المؤسسية تختلف على نحو كبير من مؤسسة
لأخرى، فهناك أيضًا تشابهات بينها؛ فمعظم الثقافات المؤسسية
يمكن أن تصنف على أنها الصورة
التــــي تكــــون عليــها المؤســسة (وهــي الصــورة التــي
لــدى الأشــخاص حــول كيفيــة إدارة المؤســسة لشــئونها) أو
أنــها الأمــور التــي تتمتــع بــها المؤســسة (قيمــها
ومعتقــداتها
الجوهرية).
اقرأ الآتي واستخدم الأفكار التي تروقك والتي يمكن أن ترى نفسك
تستخدمها بمكان العمل. كل ما أطلبه منك هو ألا تعتمد فقط على
نظرية أو اثنتين؛ فالثقافة
المؤسسية متعددة الأوجه، وأنت تحتاج إلى أن تنظر إليها من جوانب
عديدة إذا كنت تأمل في معرفة صورة واضحة عن البيئة التي تعمل
بها.

النظرية 40

نموذج " هاندي " للثقافة المؤسسية (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم استبيان "هاندي" للثقافة المؤسسية حين تريد أن تحصل على نظرة سريعة عن ثقافتك وطبيعة شعورك نحوها.

يشير " تشارلز هاندي " إلى أن جميع الثقافات المؤسسية تتضمن أربع ثقافات فرعية ينتج عنها الثقافة الفريدة للمؤسسة. والثقافات الفرعية هي:

ثقافة الهراوة (أو القوة)

تشبه هذه الثقافة شبكة العنكبوت؛ فالعنكبوت هو الذي يتحكم بكل القوة وإذا تحرك، تهتز الشبكة ويقفز الجميع. فبثقافة الهراوة تقبع القوة أو السلطة بيد شخص واحد أو مجموعة صغيرة من النخبة.

ثقافة المهمة (أو الفريق)

تشبه هذه الثقافة الشبكة؛ فالعمل الجماعي يستخدم على نحو واسع في حل المشاكل. وعند إتمام المهمة يتفكك الفريق.

ثقافة الدور (أو البيروقراطية)

المعابد اليونانية تجسد هذه الثقافة. فكل عمود بها يمثل وظيفة رئيسية، فهيكل المؤسسة هو هيكل هرمي والموظفون يعملون به وفقًا لمسماهم الوظيفي ويتبعون قواعد وإجراءات محددة.

الثقافة الوجودية (أو الفردية)

هذه الثقافة تشبه النجوم في السماء؛ فهي تعتمد على الأفراد الذين تطغى احتياجاتهم الفردية على ولائهم للمؤسسة. هيئات المحامين تجسد هذا النوع من الثقافة.

رغم أن عناصر جميع الثقافات الأربع سوف تكون موجودة بكل ثقافة مؤسسية، فمن المرجح أن تطغى واحدة على الأخريات.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم استبيان " هاندي " من كتاب Gods of Management (وهو متاح على شبكة الإنترنت) لتتعرف على نوع ثقافة مؤسستك وما إذا كان هناك عدم
توافق بينها وبين نمط الثقافة الذي تود أن تعمل من خلاله.
- „ إذا كنت سعيدًا بالعمل داخل هذه الثقافة، إذن حدد مديرًا ناجحًا داخل مؤسستك، وحلل طريقة تصرفاته، واحتذِ بسلوكياته.
- „ بثقافة الهراوة ستعتمد سلطتك وقوتك ومصداقيتك على علاقتك بمصدر السلطة الرئيسي، سواء كان فردًا أو مجموعة. ولكي تنجح عليك أن تصبح عضوًا
بالفريق المغلق (انظر نظرية 18) وأن تفعل الأشياء بطريقة تلقى قبول هذا الفريق.

- „ بثقافــة الــدور يكــون الخبــير الــذي يفــهم قواعــد وإجـراءات المؤسـسة هـو مـن يتمتـع بـالقوة والتـأثير الـهائل. لـذلك، مـهما كـانت هـذه الثقافـة مملـة، ادرس قواعـد المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها، واعلم كيف تستخدمها لصالحك.
- „ ثقافة المهمة تمنح المديرين الصغار فرصة للتألق؛ فتطوع لقيادة أي فريق يتبع الإدارة العليا. وإذا كنت مديرًا عامًّا، فاستخدم تأسيس الفرق كطريقة لتطوير
ومكافأة موظفيك (انظر القسم الرابع).
- „ بكل مؤسسة هناك بعض الأشخاص الذين يعتقدون أن المؤسسة موجودة لخدمة مصالحهم . وجود واحد أو اثنين من هؤلاء الأشخاص الخارجين عن المسار
يمكن أن يكون مفيدًا لأنهم غالبًا ما يفكرون بشكل غير تقليدي. ومع ذلك، بدورك مديرًا فأنت تحتاج إلى أن تستغل قدراتهم وفي الوقت ذاته تكبح جماحهم.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما الثقافة المؤسسية المسيطرة؟
- „ ما تداعيات الثقافة المؤسسية على أسلوبي في الإدارة؟

النظرية 41

نموذج المخاطر والتغذية الراجعة لـ " ديل " و " كينيدي "

استخدم هذه النظرية لتحدد مستوى المخاطر والتغذية الراجعة المقبول من الناحية الثقافية بمؤسستك.

يقول " تيرنس ديل " و " آلان كينيدي " إن أساس الثقافة المؤسسية تحدده درجات المخاطر وسرعة التقييم اللذان يحكمان كيفية عمل المؤسسة. وقد حددا أربعة أنماط مختلفة من الثقافة .

سريع
سرعة التغذية الراجعة
بطيء
الشخص العنيف والخشن
العمل بجد / اللعب بجد
راهن على شركتك
العملية
منخفض
عالٍ
درجة المخاطرة

المصدر : مقتبس من كتاب Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life لـ " تيرنس ديل " و " آلان كينيدي " (بنجوين، 1988) بتصريح من وكالة " بيتر، فريزر آند دنلوب " .

العمل بجد / اللعب بجد: هذه هي الثقافة التي تخوض مخاطر قليلة نظرًا لأمور مثل الصحة والأمان لكنها تحتاج إلى تقييم سريع فيما يتعلق برضا العميل.
الشخص الصلب والخشن: وهو عالم الأشخاص متفردي السلوك الذين يخوضون بانتظام مخاطر عالية ويحصلون على تقييم سريع حول ما إذا كانت أفعالهم
صحيحة أم خاطئة.
راهن على شركتك: بهذه الثقافة يتخذ الأشخاص قرارات بها مخاطرة عالية لكنهم قد ينتظرون سنوات قبل أن يعرفوا ما إذا كانت أفعالهم ستؤتي ثمارها أم لا.
العملية: يمكن أن توصف هذه الثقافة أيضًا بأنها ثقافة بيروقراطية؛ فهي تتواجد حين تكون درجة المخاطر منخفضة ومعدل التقييم بطيئًا. فالثقافة التي تناسب مهام المؤسسة واحتياجات العملاء وتستجيب بإيجابية للمخاطر والتغذية الراجعة يمكن أن تدفع بالمؤسسة نحو النجاح.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اصنع قائمة بعدد القرارات التي اتخذتها مؤسستك في آخر 12 أو 18 شهرًا. وحللها وفقًا للتقسيمات الآتية: درجة خطورة منخفضة متوسطة أو مرتفعة. ثم
حدد مدى السرعة التي تتوقع المؤسسة أن تتلقى بها التقييم بشأن نجاح أو إخفاق كل قرار؛ فهذا سيعطيك لمحة عن التغذية الراجعة والمخاطرة التي تخوضها
المؤسسة.
- „ فكر في مستوى الخطورة التي أنت على استعداد أن تخوضها؛ فهذا يتطلب أكثر من مجرد تقييم سطحي. فكر في أي قرارات تؤرقك؛ فهي مؤشر جيد لمستوى
الخطورة أو الغموض الذي تستطيع أن تتعامل معه. اعتبر هذا معيارًا لك وقارنه بوضع مؤسستك. فإذا كنت حذرًا للغاية أو مغامرًا للغاية بالنسبة للمؤسسة،
فعليك على نحو جاد أن تفكر في الرحيل، إلا إذا كنت تستطيع أن تغير ثقافة المؤسسة (انظر القسم الخامس، ونظريات 76 و77) لتناسب قدرتك على إحداث
تغيير تستطيع أن تتعامل مع مخاطره.
- „ لا تترك أي فجوة يمكن جبرها. ابحث عن الاختلافات بين طريقة تصرفك والسلوك الذي تتوقعه المؤسسة. ثم ضع خطة عمل لسد الفجوات مستخدمًا "

الأهداف الذكية " (انظر نظرية 88).
- „ خلال عملك ومعاملاتك اليومية مع الموظفين أظهر السلوك الذي تتوقعه المؤسسة من المديرين (انظر نظرية 11). فإذا كانوا يريدون نهج المدير الصغير
الطموح الذي يركز على المهمة ويكون مستعدًّا لخوض المخاطر ليصل إلى القمة، فليس أمامك خيار إلا أن تكون كذلك؛ ففي النهاية هذا هو ما تم تعيينك للقيام
به.

أسئلة يجب طرحها

- „ ما أنماط السلوك التي تحظى بالتقدير في مؤسستي؟
- „ هل أنا مستريح مع مستوى الخطر الذي يُتَوقع من المديرين خوضه؟ هل هو عالٍ أم منخفض للغاية بالنسبة لي؟

النظرية 42

الاستعارات المؤسسية لـ " مورجان "

استخدم هذه النظرية لتحدد طبيعة شعورك وموظفيك نحو ثقافة المؤسسة.

يقول " مورجان " إنه من الممكن تصوير الثقافات المؤسسية في شكل مجموعة من الاستعارات.

الاستعارات الثقافية الثماني لـ "مورجان" هي:

الماكينة: وهي ثقافة تعتمد على الإجراءات الفعالة القياسية والمحكمة وكل وحدة بها تشبه الترس في الآلة.

الكائن الحي: وهي ثقافة نظام حي بدورة حياة تتضمن الميلاد، النضج والموت؛ فهي تتعلق ببقاء الأصلح.

الذكاء: وهي بيئة تعليمية معنية بمعالجة المعلومات مع التشديد على المعرفة والذكاء والتقييم.

القيم: وهي ثقافة تهتم بالقيم وتشدد على التقاليد والمعتقدات والتاريخ والرؤية المشتركة.

الأنظمة السياسية: وهي ثقافة مبنية على الحفاظ على المصالح والحقوق مع وجود أجندات وتحالفات خفية.

السجون النفسية: وهي تمثل الثقافة التي تتعلق بالأحاسيس الشعورية واللاشعورية من الكبت والتدهور.

التقلب والتحول: وهي ثقافة أشبه ما تكون بدوامة للتغيير؛ فأحيانًا تكون مفيدة وأحيانًا أخرى تكون فوضوية ومتناقضة.

أدوات الهيمنة: وهي تمثل الثقافة التي تقوم على العدوانية، الطاعة، الاستغلال وفرض القيم.

يقول " مورجان " إن الاستعارات تصنع نوافذ داخل روح المؤسسة وتسمح لنا برؤية وفهم وتخيل المؤسسة بطرق مختلفة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم أفكار " مورجان " كنقطة انطلاق لابتكار الاستعارات الخاصة بك. أَعْطِ الموظفين لوحًا ورقيًّا قلابًا واطلب منهم أن يرسموا صورة عن ثقافة المؤسسة.
وشدد على أنك تريد صورة لا مخططًا للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- „ بشكل شبه مؤكد ستحصل على مجموعة من صور الأشجار ورشاشات الزرع وأجهزة الكمبيوتر، وربما صورة لقلعة تحت الحصار. وبعض من الصور الأكثر
متعة قد تكون مشاهدَ لحرب بين المجرات أو دمية دب بأنياب ومخالب (نعم، لقد رأيت هذا)؛ فمثل هذه الصور تعطي أفكارًا ملهمة عن الطريقة التي يرى بها
الموظفون المؤسسة.

- „ سل كل شخص عن معنى صورته. واستمع لما يقوله. ثم حدد مصدر المشكلة، على سبيل المثال، قد تكون رشاشة الزرع بها ثقب أو انسداد بالفوهة مما يمنع
المياه من الوصول إلى هدفها المنشود. تعامل مع الأمور أولًا في إطار الاستعارات ثم عد إلى الواقع وتعامل مع الحقيقة. المثال السابق قد يعني أن المعلومات المهمة لا
تصل إلى الموظفين.
- „ إذا كنت لا تشعر بالراحة نحو الغموض والانفعالات، فقد تكون الاستعارات غير مناسبة لك. أما إذا كنت على استعداد أن تغامر باستخدامها، فجربها ببيئة
آمنة وانظر ما الذي سيبتكره الموظفون. وأتحداك أن هذا سيساعد على إبراز كثير من الرؤى حول طبيعة شعورهم نحو المؤسسة.
أسئلة يجب طرحها

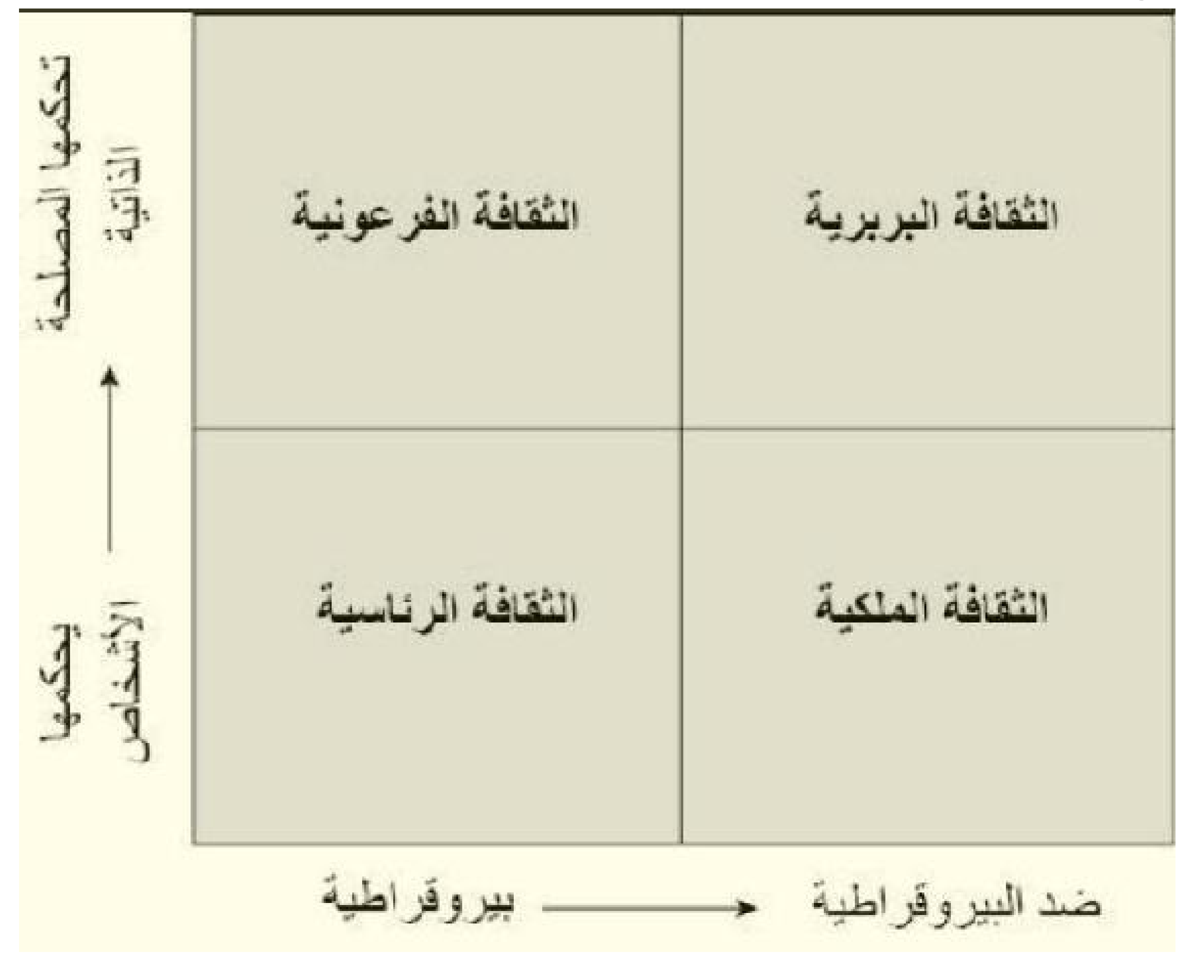
- „ هل أعتقد أن كل شخص بفريقي يرى الصورة نفسها التي أرى بها المؤسسة؟
- „ ما مقتضيات جوابي عن سؤال " كيف تعامل الموظفين؟ " ؟

النظرية 43

نظرية " جريفز " للقيادة الثقافية

استخدم هذه النظرية لكي تحدد الثقافة السائدة بمؤسستك.

يقول " ديزموند جريفز " إن الثقافة المؤسسية يمكن فهمها من خلال النظر إلى شخصية من يديرون المؤسسة؛ فهو يحدد أربع ثقافات محتملة:



المصدر : مقتبس من كتاب Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organization **(بالجريف ماكميلان،** 1986)

الثقافة الفرعونية: هي ثقافة يهيمن عليها الأفراد، وهم يتسمون بالبيروقراطية وحب الذات. والقيادة التي تنتهج هذه الثقافة تستمر من خلال الاحترام الشديد

للمكانة والطقوس والانضباط.
الثقافة البربرية: هي ثقافة يسيطر عليها الشعور بالشك وتنبؤ الشر. ويتسم أفرادها بحب الذات ومعاداة البيروقراطية. والقيادة التي تنتهج هذه الثقافة تستمر
بواسطة مزيج من الالتباس والرعب والجاذبية.
الثقافة الرئاسية: هي ثقافة تتسم بالبيروقراطية وتهتم بالديمقراطية والمكانة والتنسيق. والقيادة التي تتبناها تستمر من خلال الاهتمام باحتياجات وتطلعات
الأفراد.
الثقافة الملكية: هي ثقافة معادية للبيروقراطية ويهيمن عليها الاعتقاد في السلطة المطلقة للقائد. والقيادة التي تتبناها تستمر من خلال ولاء الأتباع الذي لا يرقى
للشك.
من خلال تقديم هذه القوالب النمطية، يشير " جريفز " إلى أن القيادة الرمزية هي إحدى السبل لتشجيع الأشخاص بأنهم يعملون من أجل شيء يستحق العناء.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ كما فعلت خلال مناقشة نظرية " هاندي " (انظر نظرية 40) ونظرية " ديل " و " كينيدي " (انظر نظرية 41) سيكون عليك أن تحدد الثقافة السائدة
بمؤسستك وأن تقرر ما إذا كنت سعيدًا في البقاء والعمل بهذه المؤسسة. استخدم التأملات الشخصية لكي تفعل هذا الأمر.
- „ استخدم اختبارات الشخصية ومقابلات العمل لتختار الأشخاص الذين يستطيعون تحقيق النجاح من خلال عملهم بثقافة المؤسسة الخاصة بك.
- „ إذا كان فريقك جديدًا أو مؤسستك جديدة، فقد يكون مناسبًا أن تتبنى خصائص الثقافة البربرية؛ فهي تميل إلى نهج القوي يأكل الضعيف. هذه الثقافة
مناسبة أكثر للفوز بالعمل وليس الحفاظ عليه. فإن عاجلًا أو آجلًا، ستحتاج إلى تغيير الثقافة حتى تحقق الاستقرار والتنظيم.
- „ ربمـــا تتحـــيز الثقافـــة الفرعونيـــة إلـــى الإبـــداع والخيـــال، لكـــن لـــيس إلــى تحــرير مــن يعملــون لــديها مــن وصــايتها؛ فــهي ثقافــة يقــدر بــها المكانــة واتبــاع الإجــراءات
الصحيحة. في أوقات التغيير السريع ستحتاج إلى تبني نهج جديد.
- „ الثقافة الرئاسية يقل بها حب الذات عن الثقافة البربرية

والفرعونية لكن تقديرها للمكانة والتعاون والاهتمام باحتياجات الموظفين قد يجعلها تتسم بالبطء
والعرقلة. فبأوقات الأزمات سيكون عليك أن تتبنى نهجًا يتسم بالمزيد من التوجيه.
- „ تتلخص الثقافة الملكية في الولاء للحاكم. وبكثير من المؤسسات يكون هذا الشخص هو المؤسس الأصلي لها. لكن مع كبر حجم المؤسسة سيكون من المستحيل
لشخص واحد أن يدير المشهد وسيكون عليه أن يتقاسم السلطة مع الآخرين.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل الثقافة السائدة حاليًّا تخدم احتياجات المؤسسة؟
- „ وإذا كانت الثقافة غير مناسبة، فما التغييرات التي أستطيع أن أجريها؟

النظرية 44

المستويات الثلاثة للثقافة المؤسسية بحسب " شاين "

استخدم هذه النظرية لكي تفهم الدور التي تلعبه القيم والمعتقدات بمؤسستك.

يعتبــر " إدجــار شــاين " بوجــه عـام المفكـر الأول بمجـال الثقـافات المؤسـسية؛ فـهو يقـول إن ثقافـة المؤسـسة تتحـدد مـن خـلال مجموعـة مـن المعتقـدات الأسـاسية التـي تحملها المؤسسة بشأن نفسها. فتلك المعتقدات، بشكل واعٍ أو غير واعٍ، تحدد ماهية المؤسسة وكيفية تعاملها مع مشكلات المنافسة الخارجية والتكامل الداخلي؛
فهو يقول إن ثقافة المؤسسة تنبع من تراث الآخرين.



المظاهر الخارجية : هي الأدوات والطقوس، الخرافات والأساطير التي تبث رسالة لجميع الأشخاص المعنيين بشأن العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى النجاح.
القيم المتبناة : وهي تعطي وجهة مشتركة لجميع الموظفين وتكون دليلًا إرشاديًّا بشأن السلوكيات المقبولة.
الفرضيات الأساسية: وهي المفاهيم الخفية واللاشعورية والمسلم بها في الغالب، والتي يحملها جميع الموظفين بشأن المؤسسة.
تشير نظرية " شاين " إلى أن المؤسسات هي حقائق ذات طبيعة اجتماعية موجودة في عقول الموظفين بقدر وجودها بالهياكل والقواعد المادية للمؤسسة؛ لذلك،
لكي تفهم ثقافة المؤسسة عليك أن تعلم الصورة الراسخة بأذهان الموظفين نحوها.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لكي تفهم ثقافة مؤسستك عليك أن تلعب دور المحقق وتبحث عن مجموعة من القرائن الدالة على هذه الثقافة.
- „ لكي تتعرف على المظاهر الخارجية اطرح على نفسك أسئلة مثل: هل أماكن العمل مرتبة ومنظمة؟ هل يعمل الموظفون بمكاتب

مفتوحة وأجواء غير رسمية
ويتجولون متحدثين مع بعضهم البعض أم يعملون بمكاتبهم خلف أبواب مغلقة ويتواصلون من خلال الرسائل الإلكترونية؟ هل الاجتماعات مفعمة بمناقشات
حيوية حول الأفكار الجديدة أم أنها تسير وفقًا لجدول أعمال صارم وضعته وسلمته نماذج السلطة بالمؤسسة؟
- „ لكــي تحــدد القــيم المتبنــاة والفرضــيات الأســاسية للمؤســسة، والمــدفونة داخــل عقــول الأشــخاص، ســتحتاج إلــى الحــديث معــهم. فــورش العمــل ســتكون طريقـة عظيمــة مــن أجــل تحقــيق هــذا الأمــر لكنــك تحتــاج إلــى ضــمان ســرية الحــديث حتــى يشــعر الأشـخاص أنـهم فـي مـأمن مـن توجيـه الاتـهامات والانتقـادات إذا عبـروا عـن رؤيتهم التي قد لا تلقى قبولًا لدى إدارة المؤسسة.
- „ وبمجرد أن تجمع المعطيات الخاصة بك حللها مستخدمًا ما حصلت عليه من معلومات لتصف وتفهم ثقافة المؤسسة وتحدد السلوكيات وأساليب الإدارة
والقيادة المقبولة وغير المقبولة.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما المعطيات التي أحتاج إلى الحصول عليها لكي أكون رأيًا عن ثقافة المؤسسة؟
- „ ما الذي سأفعله مع ما ينتج عن ذلك من معلومات؟

النظرية 45

مفهوم الشبكة الثقافية لـ " جونسون " و " شولز "

استخدم هذه النظرية لكي تفهم ما الذي يشكل السلوك المناسب أو غير المناسب داخل مؤسستك.

يصف نموذج الشبكة الثقافية لكل من " جيري جونسون " و " كيفان شولز " ثقافة المؤسسة مستخدمًا سبعة عناصر مترابطة. وهذه العناصر تكون مجموعة من السلوكيات التي تحدد السلوك المناسب أو غير المناسب بالمؤسسة.

المصدر : مقتبس من كتاب Exploring Strategy: Text and Cases لـ " جيري جونسون " و " ريتشارد يتنجتون " و " كيفان سكولز " (الطبعة

التاسعة)
(بيرسون إدوكيشن، 2011).
النموذج الفكري: هو مجموعة من الفرضيات المسلم بها والمشتركة لدى الجميع حول المؤسسة.
الطقوس والأنظمة الروتينية: وهي تصف " طريقة إنجازنا للأشياء بالمؤسسة " وطريقة تعامل أعضائها مع بعضهم البعض.
القصص: وهي القصص التي يرويها أعضاء المؤسسة لبعضهم البعض، ولمن هم خارج المؤسسة، وللموظفين الجدد، وما إلى ذلك، وتطمر الحاضر بتاريخ
المؤسسة.
الرموز: هي أشياء مثل الشعارات، المصطلحات الفنية والصورة التي أصبحت بمثابة تمثيل موجز يصف طبيعة المؤسسة.
هياكل القوة: وهم الأشخاص ذوو القوة والتأثير الحقيقي بالمؤسسة؛ فقد يكونون أفرادًا بعينهم أو مجموعات صغيرة أو أقسامًا.
أنظمة التحكم: وهي تتضمن إدارة الأداء وأنظمة المكافآت التي تشدد على ما هو مهم بالمؤسسة وتجذب الانتباه إلى أنشطة معينة.
الهياكل التنظيمية وهياكل القوة: وهي تتضمن التسلسلات الهرمية للإدارة وأنظمة رفع التقارير والمتابعة وعمليات صناعة القرار.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم الأسئلة أدناه لاستعراض كل عنصر من عناصر الشبكة الثقافية للمؤسسة وحدد أية تغيرات مطلوبة (انظر القسم السادس).
- „ ما النموذج الثقافي الذي تعمل به المؤسسة؟ إلى أي مدى ترتبط ثقافة المؤسسة بالماضي؟ إلى أي مدى هي موحدة؟ منذ متى وهي على هذه الحال؟ هل نحاول
أنا والمديرون الآخرون مواءمة إستراتيجية وثقافة المؤسسة؟ أم الثقافة المؤسسية تنتهج أسلوب الإملاء وليس الإدارة؟
- „ ما الطقوس التي أتبعها أنا والآخرون بشكل لا شعوري؟ ما الجوانب الموجودة بالطريقة التي أعمل بها وأعتبرها أمورًا مسلمًا بها؟ هل أنا وزملائي نحتاج إلى
تغيير الطريقة التي نعمل بها؟
- „ ما الروايات أو الرسائل التي تقولها المؤسسة للموظفين والعملاء والموردين؟ وما الانطباع الذي يتولد لديهم؟ فمجموعة " راتنرز " ، أنجح صانعي المجوهرات
بـــ " بريطــانيا " ، انــهارت بــين عشــية وضــحاها حــين
ظــهر صــاحب المحـلات " جيرالـد راتنـر " بوسـائل الإعـلام وهـو

يقـول إن السـبب الـذي يجعلـه يسـتطيع بـيع العقـد "
الذهب " بمبلغ 3.99 يورو هو أنه رديء الجودة؛ فهو كان يقول ذلك
على سبيل المزاح، لكنه كشف الطريقة التي تفكر بها المؤسسة في
عملائها.
- „ ما الرسائل التي تبعث بها رموز المؤسسة مثل الشعارات، مواد
الدعاية، المواقع الإلكترونية والبيانات الصحفية؟
- „ كيف تؤثر مراكز السلطة داخل المؤسسة على قدرتي على العمل
بفاعلية؟ (انظر نظريات 55 و77).
- „ استخدم المعلومات أعلاه حين تتعامل مع الموظفين والزملاء
والمديرين بالإدارة العليا لكي تجيب عن أسئلتهم داخل أطر تقبلها
ثقافة المؤسسة. ستعلم أيضًا
متى وأين وكيف تلقي بقنبلة يدوية ثقافية حين يلزم الأمر ويكون
ذلك في صالحك.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما القواعد العظيمة غير المكتوبة بمؤسستي؟
- „ مَنْ مصلحته أن يتم الحفاظ على الثقافة المؤسسية الحالية؟

النظرية 46

نظرية " هوفستد " للأبعاد الستة للثقافة المؤسسية

استخدم هذه النظرية كقائمة فحص حين تغير الثقافة المؤسسية.

يشير " جيرت هوفستد " إلى أن هناك ستة أبعاد يمكن أن تستخدم لوصف ثقافة المؤسسة؛ فهو يطرح هذه الأبعاد على شكل سلسلة من المتضادات ويطلب من
مستخدم النظرية أن يحدد موضع مؤسسته على كل واحد من المتسلسلات الستة.

أبعاد "هوفستد" الستة هي:

الإجراء مقابل النتيجة: الثقافات التي تركز على العمليات هي ثقافات تتسم بدرجة مخاطرة منخفضة ومجهود قليل. أما الثقافات التي تركز على النتيجة فهي ترحب بالتغيير والتحدي وتتطلب مجهودًا كبيرًا.

الفرد مقابل الوظيفة: الثقافة التي تركز على الأشخاص تضع رفاهية الموظف في القلب من المؤسسة. أما الثقافة التي تركز على الوظيفة فتشدد على إتمام المهام دون مراعاة للموظفين.

المحلية مقابل الاحترافية: العاملون الذين يتبنون ثقافة ضيق الأفق يظهرون السمات ذاتها بالعمل وبالمنزل. أما هؤلاء المحترفون فتختلف طريقة تعاملهم بالعمل عنها بالمنزل.

الأنظمة المنفتحة مقابل الأنظمة المنغلقة: فالثقافات المنفتحة ترحب بالأشخاص الجدد وبمن هم خارج دائرتها، في حين أن الأشخاص الجدد الذين يلتحقون بالثقافات المنغلقة يجدون صعوبة في قبولهم.

السيطرة المعتدلة مقابل السيطرة الصارمة: بالثقافات ذات السيطرة المعتدلة، تتسم طريقة سير العمل بالمرونة ويتم التساهل بشأن أمور مثل الزي الموحد وتسجيل ساعات العمل. أما الثقافات ذات السيطرة الصارمة فتسمح بقدر ضئيل من الحرية بشأن سلوكيات وطريقة سير العمل.

المعيارية مقابل العملية: بالثقافة التي تتسم بالمعيارية هناك التزام صارم للقواعد والأوامر والإجراءات. أما الثقافة العملية فتسمح بالمرونة في اتباع الإجراءات إذا كان هذا يعني تلبية احتياجات العملاء.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ إذا قررت أن تنتقل من ثقافة التركيز على الإجراءات إلى التركيز على النتائج، فلا تثقل الأشخاص بقدر كبير للغاية من التحديات. وإذا كان تغييرك بالاتجاه
المقابل تأكد من أن أصحاب الأداء العالي لن يتسلل إليهم الملل بسبب افتقادهم التحدي.
- „ قد يكون الحذر مطلوبًا إذا طلب من الموظفين المعتادين على ثقافة التركيز على الموظف، أن يكونوا أكثر تركيزًا على الوظيفة.
لكن لا تدلل هؤلاء الذين يتحركون

بالاتجاه المعاكس لأنهم قد يجدون هذه المعاملة غير مريحة.
- „ بعض الأشخاص الذين يتمتعون بحياة منزلية منضبطة للغاية قد ينعكس عليهم بالعمل هذا الانضباط؛ فطريقتهم المحلية في إنجاز الأمور قد تكون أفضل
مما تقوم به وإجبارهم على تبني نهج محترف قد يأتي بنتائج عكسية.
- „ راقب الأشخاص الذين اعتادوا العمل بثقافة النظام المنغلق.
فبأقسى الظروف، قد يعتقدون أنهم " الأفراد المختارون " .
وسيشعرون بالريبة نحو الأشخاص
الذين يدخلون إلى نطاقهم، وإذا كانوا يعملون داخل ثقافة منفتحة فقد يشعرون بالارتباك وببعض الريبة نحو الطبيعة المرحبة لزملائهم الجدد.
- „ الأشخاص الذين اعتادوا عدم الالتزام بزي رسمي وتبني سلوكيات عامة قد يجدون من الصعب عليهم أن يتقبلوا بيئة عمل أكثر رسمية.
والأمر ذاته سيحدث
مع هؤلاء الذين يتحركون بالاتجاه المعاكس. فامنح المجموعتين الوقت لكي يتكيفوا مع الأمر.
- „ الأشخاص الذين يتجهون من الثقافة النفعية إلى الثقافة المعيارية والعكس سيحتاجون إلى أن يتقبلوا تدريجيًّا الاختلافات المتعلقة باتباع القواعد والإجراءات.
فوضح جيدًا ماهية تلك القواعد والمتوقع من الموظفين.
أسئلة يجب طرحها

- „ لماذا أريد تغيير ثقافة المؤسسة؟
- „ ما فوائد تغيير الثقافة؟

النظرية 47

" هارجريفز " وثقافات البلقان

لاحظ " هارجريفز " ، في أثناء كتابته عن مجال التعليم، أنه بينما تتبنى المدرسة أو الكلية ثقافة واحدة أساسية، فإن الكثير من الأقسام الفردية يكون لها ثقافات
مختلفة للغاية. على سبيل المثال، الثقافة الموجودة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية مختلفة تمامًا عن الموجودة بكليات العلوم أو الهندسة. وقد شبه ذلك بشبه
جزيرة البلقان؛ حيث إنها تبدو لمن لا ينتمي إليها أنها تتبع ثقافة موحدة نسبيًّا تشترك بها الولايات العديدة، ولكن عند التفحص عن قرب تجد أن كل ولاية لديها
ثقافة مختلفة للغاية.

الملامح الخمسة الرئيسية لثقافات البلقان هي:

ترى كل شعبة أو قسم أو فريق (المجموعة الفرعية) أنها كيان منفصل عن باقي المؤسسة.

وبمرور الوقت تطور كل مجموعة فرعية ثقافتها الخاصة.

هناك صعوبة في الاندماج بين ثقافات المجموعات المختلفة؛ حيث إن كل مجموعة تشيد موانع لتمنع تسرب تأثيرات الثقافات الأخرى إليها.

بمجرد أن يتم تشييد تلك الموانع يكون من الصعب اختراقها أو تحريكها.

وبمرور الوقت يرتبط الأشخاص بهوية مجموعاتهم الفرعية، ومن ثم يضعون مجموعة من المصالح الذاتية ويعززونها بشدة حتى حين تتعارض مع مصلحة المؤسسة بأكملها.

رغم أن النموذج يركز على التعليم، فإنه قابل للتطبيق على أية مؤسسة كبيرة؛ فعلى سبيل المثال، انظر فقط إلى الثقافات المختلفة للغاية الموجودة داخل أقسام
الحسابات والمبيعات في أية مؤسسة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم هذا النموذج كنظرية لتعزيز روح الفريق داخل مجموعتك، فابدأ من خلال دعم الاختلافات الموجودة بين مجموعتك والمجموعات الفرعية الأخرى في
المؤسسة. وميز فريقك عن الآخرين وشجع تطوير التقاليد والممارسات التي ينفرد بها.
- „ شجع فريقك على أن يرى نفسه مختلفًا، وربما استثنائيًّا. واجعل

الأشخاص بمجموعتك يشعرون بالفخر لأنهم ينتمون إلى أفضل فريق في المؤسسة وشجع
فكرة أن الأفضل فقط هو من يدخل في فريقك.
- „ تذكر أن كل شخص يحب أن يكون هناك قدر من المنافسة. فكوِّن نوعًا من المنافسة الإيجابية مع المجموعات الأخرى في المؤسسة واحتفل حين تفوز عليهم -
حتى إذا لم تعرف المجموعة الأخرى أنها داخل هذه المنافسة.
- „ بينما ترغب في أن يشعر فريقك بالتميز، فإن عليه أن يفهم أنه ليس من الجيد أن يفوز وتخسر المؤسسة؛ فولاؤه الأساسي يجب أن يكون للمؤسسة. فلا تقع
بفخ الانشغال والاهتمام بنجاحك فقط.
- „ فكر في ثقافات البلقان وقتما تغير وظيفتك داخل المؤسسة. فخذ وقتك في استكشاف ثقافة فريقك الجديد. وفقط حين تفهمها وتقيم نقاط القوة والضعف
بها عليك أن تفكر بتغييرها أو التخلص منها.
- „ أسهل وأسرع طريقة لإزعاج موظفيك الجدد هي أن تقول شيئًا مثل هذا: " حين كنت بنادي وولفز كنا نفعل هذا الشيء بتلك الطريقة " . فتلقائيًّا سيجول
بأذهان الموظفين الآتي: " إذا كان الحال عظيمًا هكذا بفريق وولفزهامبتون لماذا لم تظل هناك؟ " .
أسئلة يجب طرحها

- „ ما الثقافات التي تشبه ثقافات البلقان داخل مؤسستك؟
- „ كيف أستطيع استخدام فكرة ثقافات البلقان لتحسين نتائج فريقي؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات الثقافة المؤسسية

سبب اختيار نظرية " هاندي " كأفضل نظريات هذا القسم

اخترت نظرية " هاندي " لأنه بفضل الاستبيان الذي يصاحبها تستطيع أن تحصل على نظرة سريعة بشأن الثقافة المؤسسية التي تعمل من خلالها ولبعض المعايير
لقياس مدى ملاءمة تلك الثقافة لك. فليست هناك نظرية أخرى تعطيك هذا القدر الكبير من المعلومات بأقل قدر من الجهد. فكلما عرفت نفسك ومؤسستك على
نحو أفضل، ستكون النتائج أكثر دقة. حتى إذا كنت تعمل منذ فترة قصيرة بالمؤسسة، فلا يزال يمكنك الحصول على بعض المعلومات المفيدة من الاستبيان.
ولكي تفك غموض ثقافة مؤسستك، فأنت تحتاج إلى قراءة دلالتها الثقافية. لذلك، شاهد واستمع وبعد ذلك اطرح الأسئلة أو ادخل بمناظرة. ونظرًا لأن الثقافة
المؤسـسية متعـددة الأوجـه فـأنت تحتـاج إلـى جمـع معلومـات مـن الأشـخاص بجمـيع أنحـاء المؤسـسة بالإضـافة إلـى العمـلاء والمـوردين. اسـتخدم الكثـير مـن الطـرق المختلفـة بقـدر مـا تسـتطيع لجمـع المعلومـات. إذا جمعـت قـدرًا محـدودًا مـن المعلومـات، فـأنت بـذلك تخـاطر ببنـاء نتـائجك علـى بيـانات مجحفـة وناقصـة وانتقائيـة.
لذلك، اخرج من مكتبك ومارس القليل من الإدارة من خلال التجول بالمؤسسة (انظر نظرية 10).
الطريقة الوحيدة لمعرفة رؤية الآخرين بشأن ثقافة المؤسسة هي أن تجعلهم يرسمون صورًا. فصورهم ستوضح هذه الرؤية أكثر من أي استبيان أو مقال قد يكتبونه
حول هذا الأمر، وسيجدون أنه شيء مرح - حتى إذا رأوا أنك غريب الأطوار بعض الشيء لأنك تطلب منهم أن يفعلوا هذا. لكن لا بأس، فالموظفون يحبون المديرين
غريبي الأطوار. والنتائج ستدهشك؛ فأنا أضمن لك أنه من بين مجموعة مكونة من عشرة أشخاص سيكون هناك واحد على الأقل قادر على ابتكار شيء غير متوقع
إطلاقًا. وهذا أمر لا مفر منه لأن " الناس يقومون بكثير من الأشياء غير المتوقعة " ، والناس هم من يصنعون الثقافة المؤسسية، لا المديرون فحسب.
فقبل أن تحاول تغيير ثقافة مؤسستك اعلم من الذي سيستفيد من

هذا. فلا يعني أنك لا تحب شيئًا أنه يحتاج إلى تغيير؛ فتغيير ثقافة أية مؤسسة هو دائمًا نوع
من المغامرة وليس أمرًا يؤخذ دون دراسة. فمن الممكن تمامًا ألا تحتاج ثقافة المؤسسة إلى تغيير؛ فهناك قصة المرأة الفخورة بابنها بالعرض العسكري الاحتفالي
للطلبة الخريجين وهي تصيح قائلة إن جميع الطلبة لا يسيرون مع إيقاع الموسيقى ما عدا ابنها. حسنًا، ربما كانوا كذلك؛ فقد يكون الآخرون هم من يحتاجون إلى
التغــيير ليتماشــوا مــع ثقــافتك المفضــلة، لكــن هـل يمكنـك أن تتحمـل أن تكـون مخطـئًا؟ ربمـا تكـون المقولـة القـديمة " لا تصـلح الشـيء مـادام أنـه لـيس معطـوبًا " هـي
أفضل ما يلخص المعنى الذي أريد توصيله هنا.
إذا كنت ترغب في تقدم مؤسستك، فعليك أن تحدد ثقافة المؤسسة الحالية، والثقافة المطلوبة لها كي تحقق ازدهارًا في المستقبل وإذا كان التغيير مطلوبًا - الطريقة
التي ستحقق بها هذا التغيير. فلا تبدأ في تغيير أي شيء حتى تعلم الطريقة التي ستحقق بها الأشياء الثلاثة أعلاه.
أخيرًا، تذكر أن أي مؤسسة متوسطة الحجم أو أكبر من ذلك قد تتكون من عدة ثقافات فرعية؛ فمثل هذا البناء الهيكلي يمكن أن يساعد على بناء روح الفريق،
لكن يجب أن تسهم جميع الثقافات الفرعية في ازدهار المؤسسة وليس إضعافها. وتذكر أنك كي تغير ثقافة المؤسسة قد يكون كل ما عليك فعله هو فقط تغيير
ثقافة فرعية واحدة قوية.

القسم 6

كيف تدير التغيير

مقدمة

عادة ما تكون الإجابة عن سؤال " كيف تأكل فيلًا؟ " ، هي " ألا نأكله مرة واحدة ولكن
نتناوله قضمة تلو الأخرى " . (لا تعتقد أنني أقصد أكل الفيل بالمعنى الحرفي فهذه مجرد استعارة). وهذا ليس ببعيد عن النهج الذي يجب أن تتبناه لتجري تغييرًا
ناجحًا. فالتغيير هو عملية مطولة للغاية، ولا يمكن فرضها على الأشخاص. فإذا تعجلت بها ستدفع ثمنًا باهظًا.
جمـيع عمليـات التغـيير تثـير مشـاعر الخـوف والـذعر إلـى جـانب الحماسـة والتـرقب. وكـل شـخص يـرى التغـيير بطريقـة مختلفـة. فمـا هـو محـفز وحماسـي لشـخص مـا
يكون مرعبًا للآخر. ويختلف الأشخاص أيضًا في قدرتهم على مواجهة المجهول والتعامل مع الضبابية التي تصاحب التغيير. لا أعتقد أن هذا القسم سيعالج جميع
الأمور التي ستواجهها كشخص يدير عملية تغيير. ولكن ما سيفعله هو أنه سيجعلك تستوعب أكثر المشكلات التي يواجهها الأشخاص بالمراحل المختلفة بعملية
التغيير وسيزودك ببعض الأفكار المفيدة التي ستساعدك على إدارة الأشخاص تحت وطأة التوتر.
أهم رسالة ستجدها في هذا القسم هي الاحتياج إلى التواصل الجيد خلال فترات التغيير؛ فالتواصل الجيد يتطلب من المديرين قضاء المزيد من الوقت في الاستماع
إلـى الموظفـين أكثـر مـن التحـدث إليـهم. فكمـا هـي الحـال بالنسـبة للشـخص الإنجلـيزي الـذي يعمـل خـارج بـلاده، يعتقـد الكثـير مـن المـديرين أنـهم إذا تحـدثوا ببـطء وبصوت عالٍ بالقدر الكافي، سيفهمهم الآخرون.
وكمثال على ما يحدث إذا أخطأت في قراءة المؤشرات الخارجية تأمل الآتي: التطورات التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات صنعت عالمًا يستطيع الأشخاص به
التواصـل بمسـتوى كـانوا لا يمكـن أن يحلمـوا بأنـه ممكـن قبـل أقـل مـن عقـد مـن الزمـان، وكثـير مـن الثـروات تكـونت وفقـدت فـي هـذا المجـال علـى مـدار الأربعـين عـامًا

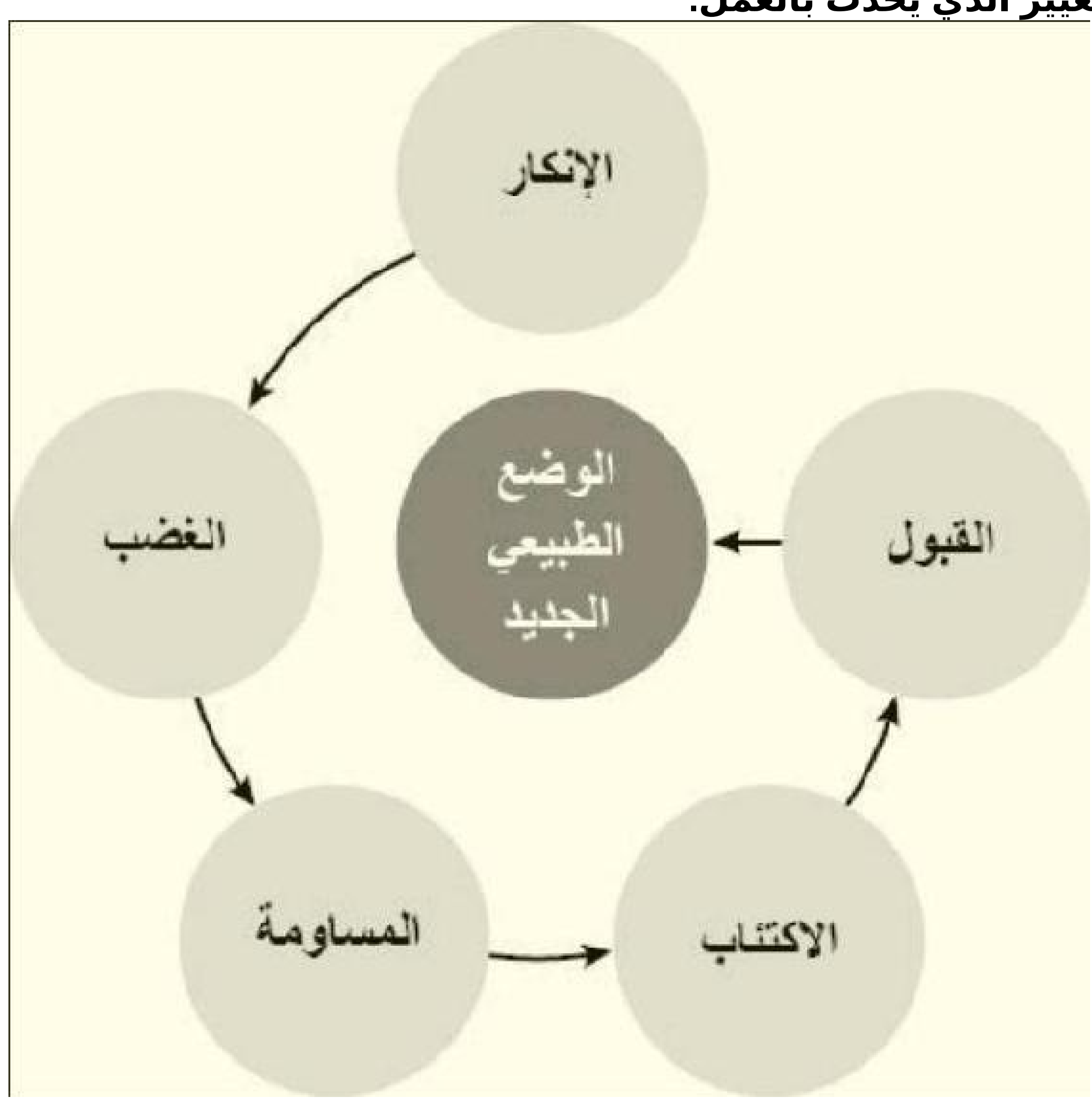
الأخيرة. عار إذن على الخريج الصغير الدارس لعلوم الكمبيوتر بالسبعينيات الذي رفض وظيفة بمجال تكنولوجيا المعلومات مدعيًا أن أجهزة الكمبيوتر ما هي إلا
موجة وستختفي وليس هناك مستقبل مهني لهذا المجال. حسنًا، عذري الوحيد هو أنني كنت أبلغ من العمر وقتها واحدًا وعشرين عامًا.
فالتغيير هو كل ما يحدث حولك، وأنت تحتاج باستمرار إلى أن تعيد النظر ببيئتك الداخلية والخارجية لمعرفة التوجهات التي قد تؤثر عليك وعلى مؤسستك.
قم دائمًا بعمل تقييم استباقي لأي تغيير وافعل ذلك بغض النظر عن النتيجة؛ فمعرفة سبب فعالية أمر ما يساوي في قيمته معرفة سبب إخفاقه. إذن يمكنك أن
تستخدم المعلومات التي جمعتها لتكون أساس عملية التغيير المقبلة الخاصة بك.

النظرية 48

دائرة التغيير لـ " كوبلر روس "

استخدم هذه النظرية لتتبع رحلة الأشخاص خلال أي عملية تغيير كبري وتذكر أن مهمتك لا تنتهي إلا حينما يصل الجميع إلى مرحلة القبول.

كان الهدف الأصلي من دائرة التغيير ذات المراحل الخمس لـ " إليزابيث كوبلر روس " هي أن تساعد الأشخاص على التعامل مع الفقدان أو الحزن الشديد، ولكن
منذ ذلك الحين تم تكييفها لتعكس مراحل أي عملية تغيير كبير حتى التغيير الذي يحدث بالعمل.



الإنكار: هذه هي المرحلة الأولية من فقدان الحس والشعور بالصدمة الذي يولد الإحساس بعدم التصديق. وهو ما قد ينتج عنه رفض شعوري أو لا شعوري لقبول
ما حدث.
الغضب: حين يتم القبول بحقيقة الموقف، يتحول الإنكار إلى غضب، إما في صورة توجيه اتهامات للذات أو غضب من الآخرين.
المساومة: والهدف منها هو حل المشكلة التي يواجهها الشخص أو تأجيل الأمر الذي لا مفرَّ منه.
الاكتئاب: تحدث هذه المرحلة إذا فشلت عملية المساومة، وهنا يتم إدراك حقيقة الموقف ويبدأ الشعور بالحزن والندم والفقد يسيطر على المشهد.
القبول: التعامل مع الحزن والندم شرط أساسي وضروري لتحقيق القبول بالأمر الواقع؛ فالقبول يتحقق حين يدرك الفرد أن التغيير هو أمر دائم الحدوث.
ينبه " كوبلر روس " إلى أن الأشخاص لا يمرون بهذه المراحل بطريقة تسلسلية مرتبة؛ فقد يتوقفون بمرحلة معينة أو يرجعون إلى مرحلة سابقة. وهذا الأمر قد
يكون جزءًا أساسيًّا بالعملية قبل الوصول إلى المرحلة الأخيرة من القبول.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ ناقش التغيير المقترح مع الموظفين في وقت مبكر بقدر الإمكان؛ فهذا سيعطيهم شعورًا بالمشاركة والسيطرة على الأحداث وسيبني الثقة بينك وبينهم.
- „ تذكر أن التغيير ربما يكون أمرًا حماسيًّا بالنسبة لك لكنه قد يكون مرعبًا للكثير. فالأشخاص يخشون من المجهول ويقلقون من فقدان مكانتهم وعدم التمكن
من التعايش بالعالم الجديد (انظر نظرية 23). ولمساعدة الموظفين على تخطي مخاوفهم، امنحهم الدعم بكل مرحلة من مراحل العملية من خلال إتاحة الفرص
لهم لمناقشة مخاوفهم ومقترحاتهم وفرصهم معك أو مع مدير آخر.
- „ تـــــذكر أن الأشـــــخاص يمـــــرون بـــــدائرة التغــيير بســرعات متفاوتــة. فقــد يتــوقفون بمرحلــة معينــة أو تجعلــهم الأحــداث يعــودون إلــى مرحلــة ســابقة. فــراقب هــؤلاء
الأشخاص وقدم لهم الدعم و المساعدة.

- „ تواصل مع الموظفين بأية طريقة بإمكانك. فلا تقصر الأمر على الاجتماعات الرسمية. واستخدم نظرية الإدارة من خلال التجول بمكان العمل (انظر نظرية 10)
لتعرف ما يفكر ويشعر به الموظفون. أجب عن جميع أسئلتهم، وإذا لم تكن تعرف الإجابة قل: " سأعود لك خلال أربع وعشرين ساعة " .
أوفِ دائمًا بوعودك ولا
تحاول أن تخرج من مشكلة ما بالمكر أو الخداع. فالموظفون لا يثقون بالمديرين الذين يلجئون إلى الأساليب الوضيعة من أجل كسب لقمة العيش.
- „ عين مناصرين للتغيير من موظفي الخط الأمامي (انظر نظرية 53). فهم يستطيعون الرد على الاستفسارات على الفور، ويمكنهم إيقاف الشائعات أو
المعلومات المغلوطة وإقامة جسر من التواصل بينك وبين موظفي الخطوط الأمامية.
- „ امنح الموظفين الفرص لمناقشة مخاوفهم وقلقهم بحرية ودربهم جميعًا بأسرع وقت ممكن؛ فهذا سيسهم في تقليل الخوف من المجهول وفي بناء الثقة.

أسئلة يجب طرحها

- „ من الذي يمكنني الاعتماد عليه لمساعدتي ودعمي؟
- „ من الذي من المرجح أن يعارضني؟

النظرية 49

نموذج رباعية " شيوارت "

استخدم هذا النموذج كأساس لأية عملية تغيير.

وضع " وولتر شيوارت " هذا النموذج بثلاثينيات القرن الماضي وقد استخدمه " ديمنج " (انظر نظرية 68) وغيره الكثيرون على نطاق واسع لتطبيق برامج تطوير
الجودة. ومع ذلك، فهو قابل للتطبيق على العديد من المواقف التي تخص العمل. فهذه الدورة هي منهج متناسق يؤكد على أن أية تغيير بنظام أو عملية، مهما
كان حجمه، يجب أن يمر بأربع مراحل.



تمكن دائرة " شيوارت " المديرين من أن يتوقعوا المشكلات ويعالجوها بطريقة منظمة ومنضبطة ومنطقية وتسلسلية.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم أدوات تقييمية، مثل مخطط " إيشيكاوا " (مخطط عظمة السمكة) أو تحليل " باريتو " (انظر نظرية 72 و81) ، لتعلم بالأمور التي تحتاج إلى تطوير

وتحدد لها الحلول الممكنة . شارك الآخرين بعملية التخطيط ولا تخشَ الأفكار الغريبة. فمن كان يظن أن نثر قطع من الزجاج الملون بمنتصف الطرق سينقذ عددًا لا
حصر له من الأرواح؟ لكن لا تقع في فخ أن يجعلك التحليل عاجزًا عن المضي قدمًا.
- „ بمجـــرد أن تتكـــون لـــديك فكـــرة عمـــا تريـــد فعلـــه، قـــم بـــإجراء بعـــض التجـــارب الصـــغيرة لكـــي تعـــرف مـــا إذا كـــان التغـــيير ســـيكون فعـــالًا أم لا. وقـــم بتجـــاربك مـــع
مجموعات صغيرة كي تقلل من احتمالات حدوث تشويش وتواصل مع الموظفين قبل وفي أثناء وبعد التجربة.
- „ تحقق مما إذا كانت التغييرات الصغيرة قد حققت النتائج المرجوة أم لا، فإذا كانت حققت هدفها، فامضِ قدمًا نحو مرحلة الفعل وطبق هذه التغييرات. أما
إذا لم تحققها، فلا تخشَ أن تقر بالفشل، وتتعلم مما حدث وتعود إلى مرحلة الخطة وتبدأ في التفكير بحلول بديلة.
- „ راقب وقيم تأثير التغيير الذي قمت به. استخدم المعلومات التي جمعتها لتحدد أية مشكلات أو نقاط ضعف موجودة بما فعلته واعمل على تصويبها.
- „ تذكر أن التغيير ينطوي على المخاطرة. فامتلك الشجاعة لتفعل ما تعتقد أنه يجب فعله. فليس هناك شيء أكثر تدميرًا لمعنويات الموظفين من مديرين يهدرون
الوقت والمجهود لأنهم مذعورون للغاية من العمل بفكرة رائعة.
أسئلة يجب طرحها

- „ إلى أي مدى تتسم خطتي للتغيير بالدقة والواقعية؟
- „ هل يمكن أن تتحقق الخطة بالمهارات والموارد المتاحة لديَّ؟

النظرية 50

نموذج الإذابة - التغيير - إعادة التجميد لـ " لوين "

استخدم هذه النظرية لتذكرك بضرورة تقليل مقاومة الأشخاص للتغيير من خلال تحدي (إذابة) رؤياهم الحالية المجمدة قبل البدء في تطبيق التغيير.

وضع " كيرت لوين " أحد النماذج الأساسية في إدارة التغيير. ولكي يصف هذا النموذج استخدم مثال تغير شكل مكعب الثلج من كونه مكعبًا إلى مخروط. فلكي
تفعل هذا، عليك أولًا أن تذيب مكعب الثلج (الإذابة)، ثم تصوغ الشكل الجديد (التغيير)؛ وذلك قبل أن تجمد القمع بالنهاية (إعادة التجميد).

أذب التوجهات الخاصة بالطرق القديمة لإنجاز الأشياء ← شكل طريقة التفكير الجديدة ← أعد تجميد التوجهات تماشيًا مع الطريقة الجديدة في إنجاز الأشياء

يقول " لوين " إنه من خلال اتباع الخطوات الثلاث ستستطيع أن تحفز الأشخاص على الرغبة في التغيير، وستمكنهم من الإسهام في عملية التغيير، وفي النهاية
ستعيد تأسيس الشعور بالاستقرار داخل المؤسسة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ قبل أية عملية تغيير وخلالها، كن مستعدًّا لتحدي المعتقدات والقيم والسلوكيات التي قد تعرقلها.
- „ قبل أن تبدأ في عملية الإذابة حدد التغييرات التي تريد أن تقوم بها والسبب في كونها ضرورية (انظر القسم السابع).
- „ فز بدعم الأشخاص المهمين بكل المستويات داخل المؤسسة من خلال تقديم حجة مقنعة بشأن التغيير (انظر النظرية 55). وقد يكون عليك أن تضيف تغييرات
على الحجة وفقًا للشخص الذي تتحدث معه، فمن يتولى مسئولية الأموال سيريد أن يرى مكاسب مالية، في حين أن الشخص المسئول عن الموارد البشرية سيرغب
في رؤية تأثير إيجابي على الموظفين. بينما الشخص المسئول عن تحسين ظروف العمل سيكون سعيدًا للغاية بالحديث عن الموظفين والاتحادات.
- „ اجعل الموظفين دائمًا على علم بمدى التقدم الذي أحرزوه في كل

خطوة بالطريق؛ فهذا سيسهم في التحفيز وسيساعدك على التعامل مع المخاوف المنطقية
وغير المنطقية للقلق (انظر نظريات 10 و 48).
- „ فهم المنافع التي سيجلبها التغيير هو عامل مهم في دفع عملية التغيير إلى الأمام. فادعم الأشخاص حتى تصبح هذه التغييرات جزءًا من ممارسات عملهم
اليومية. وفقط حين تترسخ التغيرات، وتشعر بالثقة أنها ستجلب منافع طويلة الأمد للمؤسسة، عليك أن تبدأ عملية إعادة التجميد.
أسئلة يجب طرحها

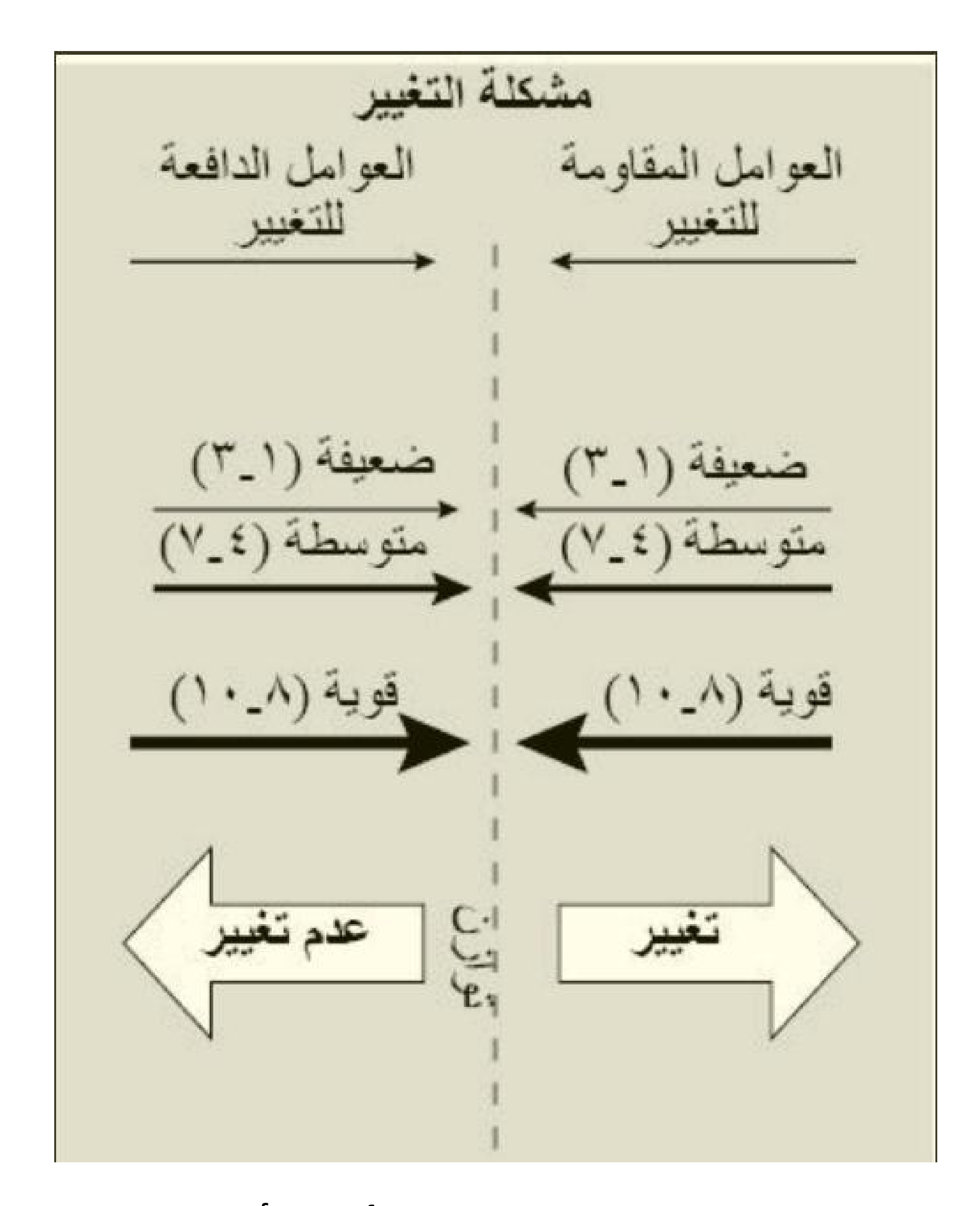
- „ لكي أخلق جَوًّا من الإثارة والتحفيز بشأن المشروع، ما النجاحات المبكرة التي أستطيع أن أُرَقِّيها كأخبار جيدة للموظفين والمؤسسة؟
- „ ما الإجابات التي سأستخدمها لدحض الحجج السلبية ضد التغيير التي يقيمها أصحاب المصالح والموظفون والزملاء والإدارة العليا؟

النظرية 51

تحليل مجال القوة لـ " لوين "

استخدم المعرفة المسبقة بشأن المشكلة لتحديد القوى الفاعلة التي تدعم التغيير أو تقاومه ولوضع إستراتيجية لدفع عجلة التغيير إلى الأمام.

وكعادة النظريات الخاصة بـ " كورت لوين " (انظر نظرية 50) ، فالفكرة الأساسية وراء تحليل مجال القوة هي فكرة بسيطة؛ فستقدر حقًّا مدى عمقها حين تطبقها. فتحليل " لوين " ينطوي على تحديد مجموعتين من العوامل، عوامل تدعم التغيير (العوامل الدافعة) وأخرى تعارضه (العوامل المقاومة). ومن خلال تحديد قوة كل عامل من الممكن أن " نقيم " ما إذا كان التغيير يبدو ناجحًا أم لا.



فالتعبير عن قوة العامل من خلال سُمك الأسهم أو تخصيص نقاط لكل عامل سيساعد في عملية التحليل.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اجمع فريقًا مكونًا من أربعة أو خمسة أشخاص تقريبًا ليساعدك على تحديد العوامل الدافعة للتغيير والمقاومة له (انظر القسم الرابع).
- „ لا تشعر بالصدمة إذا كان الأمر ذاته يراه بعض الأشخاص عاملًا دافعًا للتغيير بينما يراه الآخرون عاملًا مقاومًا له؛ فهذا سيخضع للمنظور الفردي.

- „ أحضر ورقة بحجم A3 ، وصف التغيير المقترح؛ وذلك من خلال رسم مربع بأعلى منتصف الورقة. وبأسفله ارسم خطًّا ينحدر نحو وسط الورقة.
- „ ضـــع العوامـــل الـــدافعة للتغـــيير بالزاويـــة اليســـرى مـــن المـــربع والعوامـــل المقاومـــة لـــه فـــي الزاويـــة الـــيمنى. يمكنـــك اســـتخدام تحليـــل SWOT أو التحليـــل الربـــاعي
ليساعدك في ذلك الأمر (انظر نظريات 65 و 66).
- „ ضع نقاطًا لكل عامل، فعلى سبيل المثال، حدد مقياسًا من " 1 " (ضعيف) لـ " 10 " (قوي) لكل عامل دافع أو مقاوم. ولإضافة تأثير بصري، ارسم أسهمًا
أفقية لكل عامل دافع أو عامل مقاوم في اتجاه خط الوسط (وكلما كان السهم مرسومًا بخط أكثر سمكًا، كانت القوة أكبر).
- „ بدون أدنى شك، ستكون النتيجة التي تعطى لكل عامل هي نتيجة شخصية. وهذا هو السبب الذي من أجله يجب أن تشارك آخرين بهذه العملية. فناقش
درجة قوة كل عامل دافع أو عامل مقاوم، أو اتفقوا على نتيجة أحد الأشخاص أو خذوا متوسط نقاط الفريق.
- „ اجمـــع النقـــاط بكـــل جـــانب. وعليـــك أن تعـــرف مـــن خـــلال إلقـــاء نظـــرة ســـريعة مـــا إذا كـــان التغـــيير عمليـــة ناجحـــة (أي أن العوامـــل الـــدافعة تفـــوق بكثـــير العوامـــل
المقاومة)، أو أن مصيرها الفشل (أي أن العوامل المقاومة تفوق بكثير العوامل الدافعة) أو أن القرار صعب (أي أنك غير قادر على التحديد).
- „ فإذا كان الوضع صعبًا، ولا تزال ترغب في مواصلة عملية التغيير، إذن ضع إستراتيجية تمكنك من تقوية العوامل الدافعة له، وإضعاف العوامل المقاومة.

أسئلة يجب طرحها

- „ من يستطيع أن يساعدني على تحديد العوامل الدافعة والمقاومة؟
- „ هل اخترت أفرادًا مؤيدين ومعارضين للتغيير بالفريق؟

النظرية 52

خطوات " كوتر " الثماني للتغيير

استخدم هذه النظرية لتدرك أن بناء أسس سليمة للتغيير هو أمر ضروري. فلا تتخذ إجراءات غير مدروسة.

يشير " جون كوتر " إلى أن 70% من جميع برامج التغيير الكبيرة يكون مصيرها الفشل نظرًا لعدم وجود تخطيط دقيق. وقد ابتكر عملية مكونة من ثماني خطوات للتعامل مع هذا الأمر.



يشدد " كوتر " على أن العمل الجاد والتخطيط الدقيق وبناء الأسس

السليمة للتغيير هي أمور ضرورية لتحسين فرص وضع برنامج فعال لإدارة التغيير.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تحدث مع كل شخص متأثر بالتغيير عن تداعيات الإخفاق في الاستفادة من الفرص أو التعامل مع التهديدات التي تواجه المؤسسة (انظر نظريات 65 و 66).
- „ كسب دعم الإدارة العليا هو أمر ضروري لأي تغيير (انظر نظرية 55). فحدد هؤلاء الأشخاص وضمهم إلى معسكرك.
- „ سيكون عليك أن توضح رؤيتك (انظر نظريات 20 - 22) للكثير من الأشخاص بالمستويات المختلفة بالمؤسسة. وعليك أن تكون قادرًا على التعبير عن ذلك من
خلال جملة واحدة. وتذكر أنك تسوق للرؤية وليست تفاصيلها.
- „ لا تصدم إذا لم يؤمن الجميع بالرؤية. فعالج مخاوف وقلق الأشخاص من خلال التواصل والتدريب الجيد. حاول بكل الطرق أن تكسب دعمهم، وإذا فشلت
كل مساعيك فقد يكون عليك أن تستثنيهم من عملية التغيير.
- „ حين تحقق النجاح، احتفِ بالإنجاز وتأكد من أن إسهام كل شخص به لقي التقدير المناسب.
أسئلة يجب طرحها

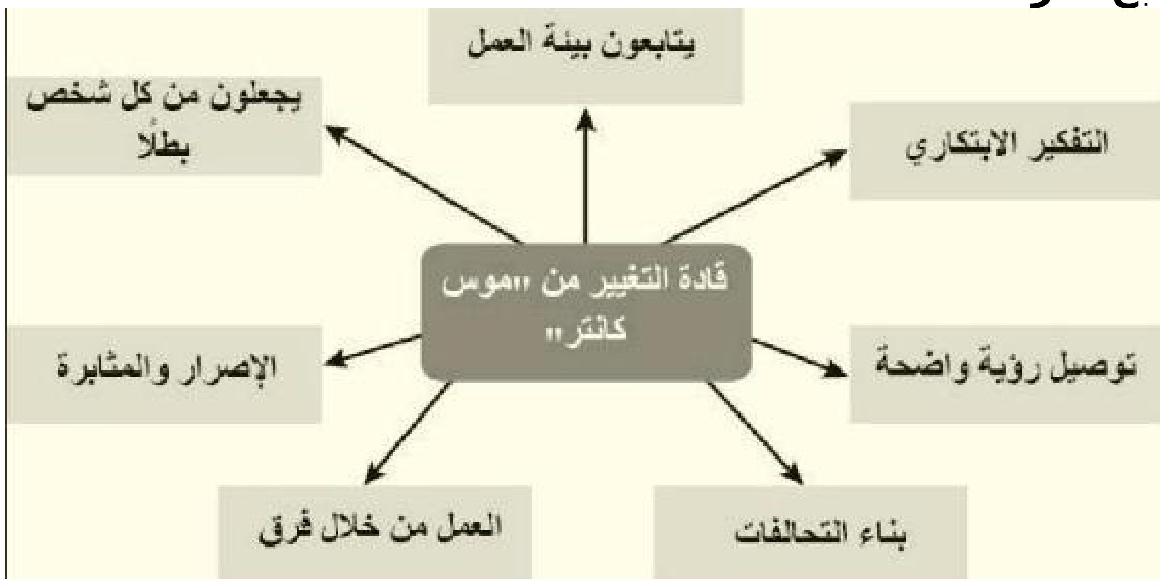
- „ هل خطتي للتغيير تشمل جميع المراحل الثماني؟
- „ كيف سأجذب الانتباه للنجاحات السريعة؟

النظرية 53

" موس كانتر " وقادة التغيير (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية لتحديد القدرات التي تحتاج إليها عند إدارة التغيير.

" روزابث موس كانتر " هي واحدة من المستحدثين العظماء بمجال نظريات التغيير؛ فهي تستخدم مصطلح " قادة التغيير " لتصف المديرين الموجودين بطليعة
عمليات التغيير داخل مؤسساتهم، وتشير إلى أنهم يشتركون جميعًا بسبع قدرات.



قادة التغيير:

- „ يتابعون بيئة عملهم ويحددون الفرص والتهديدات والأفكار الجديدة قبل الآخرين؛
- „ يفكرون بشكل ابتكاري ويشجعون الموظفين على إطلاق العنان لمخيلتهم؛
- „ يطرحون رؤية واضحة ويحمسون الآخرين لرؤيتهم؛
- „ يشكلون التحالفات ويتطوعون لدعم الآخرين؛
- „ يعملون من خلال فرق ويحصلون على التزام جميع من تسهم مجهوداتهم في تحقيق الرؤية؛

- „ يتسمون بالإصرار والمثابرة ولا يتأثرون بالعوائق والمشكلات التي تواجههم؛
- „ يجعلون من كل شخص بطلًا من خلال الاحتفاء بالإنجازات والإعراب عن التقدير لجميع الإسهامات التي ساعدت على نجاح عملية التغيير.
تشـير " مـوس كـانتر " إلـى أن قـادة التغـيير الفعـالين يجـب، أولًا، أن يصـبوا تـركيزهم علـى المـهام التـي تـركز علـى النتـائج ولـيس الإجـراءات؛ ثـانيًا، عليـهم أن ينظمـوا الأشخاص داخل فرق مع تحمل المسئولية الكاملة عن الجزء الخاص بهم في المنتج النهائي؛ وأخيرًا، أن يوفروا مناخًا يعزز من قيمة الأشخاص المعنيين.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اعمل مع مجموعة صغيرة من الأشخاص لتحديد الأفكار والفرص والتهديدات الجديدة التي تواجه المؤسسة (انظر نظريات 65 و 66). وشجع الفريق على
التفكير خارج الصندوق وتحد الافتراضات التي تعرقل التقدم. اطلب من باقي الموظفين أن يزودوك بأفكارهم بشأن ما يحتاج إلى تغيير، وتأكد من أن جميع الأفكار
لاقت التقدير.
- „ حدد التغييرات التي يجب أن تحدث وضع خطتك للتغيير (انظر القسم السابع).
- „ اطرح رؤية واضحة للتغيير واستخدمها لإثارة حماسة الآخرين وبالوقت ذاته كون التحالفات واحشد دعم الآخرين (انظر نظرية 55).
- „ في حال وجود مشروع عمل كبير، نظم الأشخاص داخل فرق فرعية وحملهم المسئولية الكاملة عن الجزء الخاص بهم في العمل.
- „ إذا كان لديك فريق واحد فقط، فتأكد من أن أعضاء الفريق يتحملون مسئولية المشروع ولا يتوقعون أن تتدخل في كل شيء، فيجب أن يتحملوا مسئولية
الجزء الخاص بهم بالمشروع (انظر القسم الرابع).
- „ في البداية، ركز على المهام التي تولد النتائج الواقعية وليس الإجراءات؛ فهذا سيعطي الفريق شيئًا ملموسًا للاحتفاء به ولمواجهة المشككين.
- „ لا تتأثر بالعوائق والمشكلات التي تقابلك. فإدارة الصعوبات التي تطرأ بمنتصف أي مشروع هو أمر شاق؛ فعندما تكون عملية التغيير تمضي قدمًا تظهر فجأة
مشـكلات مثـل نضـوب المـوارد أو وجـود عـوائق أو النقـاد

الــذين يخــرجون فجــأة مــن مخابئــهم. فتضـعف الـروح المعنويـة ويقـل الزخـم. وهـذا هـو وقـت اتبـاع نصـيحة " تشرشل " وهي أن " تمضي قدمًا " .
- „ عند إتمام العملية، احتفِ بما قدمه كل شخص من إنجازات وقدم التقدير لجميع إسهاماتهم التي ساعدت على تحقيق التغيير.
أسئلة يجب طرحها

- „ كيف سأوفر مناخًا يشعر به أعضاء الفريق أنهم مقدرون؟
- „ أي الأنشطة السبعة الخاصة بـ " موس كانتر " التي سأجدها الأصعب في التنفيذ؟ وما الذي سأفعله للتعامل مع هذا الأمر؟

النظرية 54

العوامل الدافعة للتغيير لـ " بيرك " و " ليتوين "

استخدم هذه النظرية كنقطة انطلاق لتحديد واستيعاب الأبعاد المختلفة التي يجب أن تضعها في الاعتبار إذا كنت تريد التخطيط لتغيير ناجح وتنفيذه.

يقدم نموذج التغيير لـ " وارنر بيرك " و " جورج ليتوين " اثني عشر بعدًا مؤسسيًّا في عملية التغيير. وتنقسم هذه الأبعاد إلى أربعة مستويات ويتم اكتشاف كل
منها من خلال سلسلة من الأسئلة. والإخفاق في التعامل مع محتوى كل بُعد سيعوق أو يوقف التغيير.



كيف تستخدم هذه النظرية
تتطلب هذه النظرية أن تطرح سلسلة من الأسئلة بكل مستوى. ووفقًا للأجوبة عليك أن تحدد التغيير المطلوب وتضع إستراتيجية تنفيذ مناسبة، والأسئلة الآتية هي مجرد إرشادات للمساعدة فقط، وعليك أن تضع أسئلة خاصة بمؤسستك أسفل كل عنوان.

- „ المستوى 1، البيئة: ما التطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تدفع إلى التغيير (انظر نظرية 66) ؟
- „ المستوى 2، الإدارة الإستراتيجية: كيف للتغيير أن يتوافق مع مهمة المؤسسة ورؤيتها (انظر القسم السابع)؟ من يقود التغيير؟ هل معتقدات المؤسسة وقيمها
ومسلماتها تحتضن التغيير أم ترفضه (انظر القسم الخامس) ؟
- „ المستوى 3، إدارة العمليات: هل أصحاب السلطة بالمؤسسة يدعمون التغيير (انظر نظرية 55 والقسم التاسع) ؟ هل سياسات المؤسسة وإجراءاتها تدعم
التغيير؟ هل طريقة سير العمل الحالية تدعم التغيير؟ هل يرحب الموظفون بالتغيير؟
- „ المستوى 4، إدارة الموظفين : هل يتمتع الموظفون بالمهارات التي تدعم التغيير؟ هل يلبي التغيير احتياجات المؤسسة والفرد؟ هل يتلقى الموظفون التحفيز الكافي
لإحداث التغيير وإظهار الأداء الجيد عقب ذلك (انظر القسم الثالث) ؟
فبمجرد أن تجيب عن الأسئلة أعلاه يمكنك أن تبدأ في التخطيط للتغيير الخاص بك.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما الأسئلة المتعلقة بمؤسستي، التي أحتاج إلى طرحها أسفل كل عنوان؟
- „ من يمكنه مساعدتي على تحديد وإجابة الأسئلة؟

النظرية 55

نظرية الجانب الخفي لـ " إيجان "

استخدم هذه النظرية لوضع إستراتيجيات للتعامل مع مختلف أصحاب المصالح الذين قد يدعمون أو يعرقلون خطط التغيير الخاصة بك.

يشـير " جـيرارد إيجـان " إلـى أنـه يجـب تبنـي أسـاليب مختلفـة عنـد التعـامل مـع مختلـف الأنـواع مـن أصـحاب المصـالح داخـل المؤسـسة؛ فـهو يصـنف أصـحاب المصـالح كالآتي:



الحلفاء: هؤلاء هم الأشخاص الذين إذا تلقوا التشجيع الكافي سيدعمونك.
رفقاء الدرب : هؤلاء هم من يدعمون خطة التغيير، ولكن ليس بالضرورة أن يدعموك شخصيًّا.
المترددون: هؤلاء هم من تكون ولاءاتهم غير واضحة، حتى لأنفسهم.
المتهورون: وهم أشخاص لا تعرف إلى أي طريق سيقفزون.
المعارضون: وهم الأشخاص الذين يعارضون خطة التغيير لكن ليس

لديهم اعتراض عليك شخصيًّا.
الخصوم: وهم الأشخاص الذين يعارضونك ويعارضون خطة التغيير.
المناصرون: هؤلاء هم الذين يدعمون الخطة لكنهم ربما لا يثقون بك.
الصامتون: وهم من تكون سلطتهم ضئيلة أو منعدمة لدعم أو معارضة خطة التغيير.
الشركاء: هؤلاء هم من يدعمون خطة التغيير.
يصــف " إيجــان " اســتخدام نــهج " الجــانب الخفــي " بأنـه طريقـة للتعـامل مـع أصـحاب المصـالح الـذين لا يمكـن معاملتـهم مـن خـلال اسـتخدام الممارسـات الاعتياديـة للمؤسسة. فمن الضروري أن يظل الشركاء والحلفاء بمعسكرك، بينما يجب تحييد المعارضين والخصوم أو جعلهم يفقدون مصداقيتهم. في حين أنك تحتاج إلى
استمالة المترددين والصامتين للتأكد من أنهم لن يذهبوا إلى الجانب الآخر.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أدرك الدور الذي يلعبه أصحاب المصالح بالمؤسسة في نجاح التغييرات الكبيرة.
- „ أدرك أن هذه النظرية معنية بالسياسات المؤسسية (انظر القسم التاسع) وأنه دون اللجوء إلى بعض السياسات الفطنة سيهزمك من هم أمهر في ممارسة
اللعبة.
- „ قم بتحديد أصحاب المصالح الرئيسيين بمؤسستك وتعرف عليهم، وافعل ذلك حتى إذا كنت لا تظن أنك ستجري تغييرًا في المستقبل القريب. وكن على دراية
بمقدار السلطة والتأثير والمصالح التي يملكها كل شخص من هؤلاء.
- „ تعرف على أصحاب المصالح الذين قد يكون لهم تأثير على مشروعك. وصنفهم تحت مسمى التأثير المحتمل. فمن تكون سلطتهم ومصالحهم ذات تأثير ضئيل
فلا يجب أن يأخذوا من وقتك الكثير. أما من عليك أن تضمهم إلى معسكرك فهم من يملكون سلطة ومصلحة كبيرة، وذلك حتى يصبحوا حلفاءك (انظر نظرية
62).
- „ استمر في مراقبة الآخرين وأطلعهم بالأمر على نحو مستمر، لكن تذكر أين تكمن أولوياتك.
- „ كــــن علــى درايــة بطبيعــة شــعور كــل صــاحب مصــلحة نحــو خطتــك للتغــيير ونحــو شــخصيتك. فــهذا ســيساعدك

علــى التعــامل معــهم. ربمــا يكــون التواصــل مــع الأشخاص الذين لا تحبهم أمرًا روتينيًّا، لكن المقابلة خارج العمل قد توفر ساعات من العمل بالمكتب أو بالاجتماعات الرسمية.
- „ تذكر أنه حين يتم تنفيذ خطة التغيير ستؤثر على المزيد من الأشخاص؛ فعند التركيز على المعارضين والأعداء لا تغفل أهمية توحيد شركائك وحلفائك.
- „ وبينما تمضي عملية التغيير قدمًا، راقب ما يفعله المترددون والمتهورون والصامتون. فإذا اتجهوا فجأة نحو معسكر المعارضة قد يمثل هذا كارثة بالنسبة لك.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل حددت أصحاب المصالح المرتبطين بعملية التغيير؟
- „ هل أعرف أصحاب المصالح الذين أحتاج إلى توجيه مجهوداتي نحوهم؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات إدارة التغيير

السبب وراء اختيار نظرية " روزابيث موس كانتر " كأفضل نظريات هذا القسم

أحـب نظريـة الجـانب الخفـي لـــ " إيجـان " ؛ فـهي تثـير خيـالي الخـاص بـأفلام " جـيمس بونـد " وهـي تعـالج جـانبًا معقـدًا بطريقـة واضـحة ومتناسـقة، لكـن نظريـة " روزابيث موس كانتر " فازت عليه واحتلت المركز الأول.
في الواقع، نظرية " موس كانتر " هي نظريتان في نظرية واحدة.
اقرأ قائمة القدرات التي يحتاج إليها منفذ التغيير وسوف تستطيع سريعًا أن تحدد الجوانب التي
تحتاج إليها لتحسين مهاراتك؛ لكن أضف إلى ذلك نصيحتها بشأن تحديد أولويات المدير عند قيادته للتغيير وسوف تجد أنها فازت بفارق كبير في هذه المنافسة. إذا
كنت ستقرأ فقط كتابًا واحدًا عن الإدارة فاقرأ كتابها The Change Masters (1989) .
من الجدير بالذكر أنه عقب موت من نحبهم أو الطلاق أو الانتقال من السكن تكون مهام التغيير مرهقة، وحدوث تغير كبير بوظيفتك الحالية ليس ببعيد عن هذا
الأمر. فتذكر هذا دائمًا عند التعامل مع الموظفين. فالبالغون يتعلمون من تجاربهم. فإذا كان هناك واحد من موظفيك قد مر بتجربة سيئة تخص التغيير، فمن
المرجح أن يشعر بالخوف تجاه أي
تغيير تقترحه. وإذا كانت تجربته مثيرة وناجحة سيعتقد أنك تسير ببطء شديد وسيكون عليك أن تكبح جماحه، فالطريقة الوحيدة التي ستعرف بها طبيعة شعور
موظفيك هو أن تستمع لهم أكثر مما تتحدث. فتحدث مع موظفيك، ولكن أعطهم فرصة للحديث، واستمع لما يقولونه.
بينما يكون من المغري أن تسرع في عملية التغيير وأن تتمها بأسرع وقت ممكن، تذكر أنك لا تستطيع أن تتقدم إلا بنفس معدل أبطأ موظف لديك؛ فالسفينة "
تايتانيك " أبحرت بسرعة فائقة وكانت النتيجة أنها اصطدمت بجبل جليدي. فإذا تعجلت في عملية التغيير فمن المؤكد أنك ستصطدم بجبلك الجليدي، الأمر الذي
قد يكون له نتائج كارثية على عملك.
لـن تسـتطيع أن تسـيطر علـى عمليـة التغـيير بـالكامل؛

لكنــك إذا انتظــرت إلــى أن تفرضــه الأحــداث عليــك، فلــن تســيطر عليــه أبــدًا. لــذلك، تنبــأ بــالتغييرات المطلوبــة، وتعامل معها بالوقت الذي تختاره وبطريقتك، بدلًا من أن تعصف بك الأحداث.
إذا كنــت تعلــم أن التغــيير لا مفــر منــه، إذن يجــب أن يكــون جزءًا مــن إســتراتيجيتك فــي التعــامل معــه هــو أن تعــرف وتفــهم وتؤثــر علــى أصــحاب المصــالح المــوجودين بشركتك (انظر نظريات 55 و 62) ؛ فهم من يملكون سلطة تيسير أو عرقلة أية تغييرات قد ترغب في إجرائها. ومن الأيسر أن تكون تلك العلاقات حينما لا تكون في حاجة إلى هؤلاء الأشخاص، وذلك بدلً ا من أن تجد نفسك في منتصف عملية التغيير وأنك تستميت لكي تكسب دعمهم؛ لذلك ابدأ في بناء تلك العلاقات في بداية عملية التغيير.
أخيرًا تذكر دائمًا أنك تستطيع أن تتعلم من إخفاقاتك بالقدر نفسه الذي تتعلمه من نجاحاتك.

القسم 7

الإدارة الإستراتيجية

مقدمة

في أي بيئة تنافسية غالبًا ما يكون الفرق بين الفوز والخسارة هو جودة التخطيط؛ ففريق بريطانيا للدراجات معروف عنه التخطيط الكفء وذلك بفضل مدربه "
ديفيد بريلسفورد " . فالفريق يشهد نجاحًا كبيرًا منذ أن انطلق حتى أن هناك أحاديث تدور في الغرف المغلقة عن أنهم يتناولون المنشطات أو يضعون محركات
صـغيرة بمحـاور الإطـارات. فـالفريق الفرنسـي علـى وجـه الخصـوص لـم يسـتطع أن يصـدق أن التطـور الـذي يشـهده الفـريق البريطـاني يـرجع إلـى التحضـير والتخطـيط الجيـدين، وخـلال مقابلـة مـع " ديفيـد " مـدرب الفـريق ضـغط أحـد أفـراد الفـريق الفرنسـي عليـه بشـدة ليكشـف عـن سـر نجـاح فريقـه. وحـين ضـاق صـدر " ديفيـد " بالأسئلة المتواصلة أحس بالقلق فانحنى إلى الأمام وهمس قائلًا: " الحقيقة هي أننا نستخدم إطارات مستديرة جدًّا " . فبدا الأمر مرضيًا لعضو الفريق الفرنسي.
فمن الصعب على الناس أن يصدقوا بأن التخطيط الجيد يمكن حقًّا أن يحسن من الأداء. لكنهم مستعدون أن يقبلوا الاعتقاد بأن " التخطيط السيئ ينجم عنه
أداء ضعيف " . فهناك تناقض واضح بالمنطق الذي يفكر به الأشخاص. لا تسئ فهم ما أقوله؛ فالتخطيط الإستراتيجي لن يحل جميع مشكلاتك. فلا يمكن للتخطيط أن يكون دقيقاً تمامًا لأنه ينطوي على التنبؤ ولا أحد يستطيع أن
يخبـرك بمـا سـيحدث غـدًا فمـا بـالك بـالعام القـادم. ومـع ذلـك، فـالتخطيط يتطلـب منـك أن تفكـر بالمسـتقبل وتأخـذ فـي الاعتبـار مـا قـد يحـدث وكيفيـة التعـامل مـع الاحتمـالات المختلفـة التـي قـد تطـرأ؛ فـهذا فـي حـد ذاتـه أمـر قـيم. والتخطـيط يمـدك أيـضًا بخريطـة طـريق للوجـهة التـي تريـد أن تـذهب إليـها. نعـم، قـد تتطلـب منـك الأحـــداث أن تســـلك بعـــض التحـــويلات بـــالطريق، وقـــد تتعطـل رحلتـك بسـبب إغـلاق الطـريق والاختنـاقات المروريـة، لكـن إذا كنـت تعـرف وجـهتك الأخـيرة فيمكنـك

باستمرار أن تعدل مسارك حتى إذا كان هذا يعني أن تضطر للذهاب من " برمنجهام " إلى " لندن " عبر مدينة " كارديف " . (إذا لم تنتهِ إصلاحات طريق M6 قريبًا
فقد يكون هذا هو أسرع مسار تسلكه).
هنـــاك نوعـــان مـــن الخطـــط مـــن المحتمـــل جـــدًّا أنـــك ســـتتبعهما، وهمـــا الخطـــة الإســـتراتيجية وخطـــة العمـــل.
فخطـــة العمـــل عـــادة مـــا تصـــلح لعـــام واحـــد بينمـــا الخطـــة الإستراتيجية قد توضع من أجل فترة تستمر من ثلاثة إلى خمسة أعوام. وأنا شخصيًّا أعتقد أن الخطة التي تتجاوز مدة الأعوام الثلاثة تنطوي على الحدس والتمني
أكثر من المعلومات المفيدة. فإذا كنت لا تعتقد أنك تتبع الخطط الإستراتيجية أو خطط العمل فأنا أكاد أجزم أنك تعمل وفق ميزانية. بكل صدق، الميزانية ما هي إلا
خطة عمل مرفقة ببطاقة أسعار. وإذا لم تكن تندرج تحت بند خطة العمل فهي ليست بميزانية جيدة للغاية. وفي كثير من الأحيان، تحرك الميزانية خطة العمل
حين يكون ما تطلبه حقًّا هو خطة عمل واقعية والتي تصبح، حين تحسب التكلفة اللازمة لها، ميزانية.
النظريـــات التـــي ســـيتم مناقشـــتها فـــي هـــذا الـــجزء ســـتساعدك علـــى فـــهم دورة تخطـــيط العمـــل والتخطـــيط الإســـتراتيجي بمؤســـستك والإســـهام فيـــها. ووفـــقًا لمســـتواك
بالمؤسسة سيكون البعض أكثر فائدة لك من الآخر. ومع ذلك، فجميعهم سيمدونك بطرق مختلفة للنظر إلى مؤسستك؛ فالمعرفة والفهم الذي اكتسبته من هذا
الأمر سيجعلك مديرًا أفضل وسيعدك للمزيد من الترقيات.
إذا لم يكن الأمر واضحًا بالفعل مما سبق، فوجود إستراتيجية تشغيلية فعالة سيضمن لك أن تكون قراراتك اليومية المتعلقة بعملائك ومنافسيك والأشخاص
والمنتجـــات والخـــدمات التـــي تقـــدمها داعمـــة للمصـــالح بعيـــدة المـــدى الخاصـــة بمؤســـستك، فـــهذه المعرفـــة ســـتساعدك علـــى اتخـــاذ قـــرارات إســـتراتيجية تتســـم بـــالمنطق
والجاذبية الاقتصادية بالنسبة لمؤسستك.
أخيرًا، حتى تكون الإستراتيجية الجيدة فعالة، يجب أن تشجع كل شخص في المؤسسة على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك. إذن لا يجب أن يتم فرضها على

الموظفين. ولكن يجب على الموظفين من جميع المستويات أن يكونوا قادرين على الإسهام فيها وبالتالي الإقرار بها.

النظرية 56

مراحل " جونسون " و " شولز " السبع للتخطيط الإستراتيجي

استخدم هذه النظرية كتلخيص للمراحل الكبرى التي تمر بها أية عملية تخطيط.

يشير " جيري جونسون " و " كيفان شولز " إلى أن هناك سبع مراحل تمر بها أية عملية تخطيط، وهي:



كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم نهج المراحل السبع كنظرة شاملة وقيمة على المراحل

التي تحتاج إلى أن تمر بها إذا كنت تريد أن تضع خطة دقيقة وفعالة.
- „ كل كاتب يضع تعريفًا مختلفًا لمصطلحات " الغايات والأهداف والمقاصد " ، وهناك آخرون يستخدمونها على نحو متبادل. فتأكد دائمًا بأية محادثة أو مقابلة
من أن الجميع يتشاركون بنفس التعريفات.
- „ حدد نهج التخطيط الذي تفضله مؤسستك - فهل هو من أعلى إلى أسفل، أم من أسفل إلى أعلى. ووفقًا لذلك حدد الدور الذي تتوقع منك الإدارة أن تلعبه
(انظر نظريات 57 - 59).
- „ فنهج " من أعلى إلى أسفل " يعني اجتماع الإدارة العليا والقليل من " خبراء التخطيط " والانعزال لمدة أسبوع ووضع خطة مع إجراء القليل من المشاورات مع
أي شخص آخر. وفي هذه الحالة يكون دور الإدارة الوسطى هو الموافقة على ما تم وضعه وتطبيقه دون مناقشة. فإذا كان هذا هو نهج مؤسستك، ستكون وظيفتك
هي تسويق الخطة للموظفين، حتى إذا كنت شخصيًّا لا تدعم الخطة.
- „ أما نهج من أسفل إلى أعلى فيتضمن تجميع البيانات من الموظفين بجميع مستوياتهم لكي تستخدمها الإدارة العليا والمخططون في وضع الخطة الإستراتيجية.
ويكون دور الإدارة الوسطى هو تجميع وتحليل وتلخيص البيانات الأكثر جدوى قبل رفعها إلى فريق التخطيط. وسيكون عليك قدر كبير من العمل في إطار تنفيذ
الخطة لكن التطبيق سيكون أيسر لأن الموظفين سيشعرون بأن رؤيتهم قد تم الاستماع لها.
- „ مهما كان دورك، استعن بواحد أو اثنين من الموظفين الموثوق بهم ليساعدوك على توفير المعلومات وتطبيق الخطة.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أفضل أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل أم من أسفل إلى أعلى؟
- „ هل هناك أية اختلافات بين النهج الذي تفضله المؤسسة والنهج الخاص بي؟ وإذا كان هناك اختلاف، فكيف سأتعامل معه؟

النظرية 57

النهج الحداثي لـ " أنسوف " في الإدارة الإستراتيجية

استخدم هذه النظرية حين تجد نفسك بمؤسسة تؤمن بنهج التخطيط من أعلى إلى أسفل.

من المهم أن تعلم أن نهج " إيجور أنسوف " في الإدارة الإستراتيجية تم وضعه بستينيات القرن الماضي بعد ما يقرب من عقدين من الازدهار والاستقرار بالولايات المتحدة الأمريكية؛ فهو يقوم على الاعتقاد بأنه من خلال التحليل العلمي للمعلومات المتاحة، فإنه من الممكن تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة والتخطيط له وفقًا لذلك.

يشير النهج الحداثي للإدارة الإستراتيجية إلى أن:

الإدارة العليا، بدعم من المخططين المتخصصين، هي المسئولة عن تحليل التوقعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وتطوير الخطة الإستراتيجية.

نتائج عملية التخطيط قد تظل متوائمة مع الواقع من ثلاثة إلى عشرة أعوام، لكن هذا التواؤم قد يقل تدريجيًّا كلما اتسع أفق التخطيط.

حين تطرأ أحداث غير متوقعة، يجب على الإدارة أن تتعامل مع ذلك سريعًا وتجري تعديلات على الخطة الإستراتيجية وفقًا لما هو مطلوب. فيشير "أنسوف" إلى أن جميع المؤسسات يجب أن يكون هدفها هو القدرة على الاحتفاظ بالمرونة حتى تحتمي من مخاطر المجهول.

سيوافق الموظفون على الخطة التي مررت إليهم وسيطبقونها وسيكون التطبيق أمرًا يسيرًا.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد صيغة التخطيط التي تفضلها مؤسستك (انظر نظريات 58 و 59).
- „ إذا كنت تتبع النموذج الحداثي، فكن على علم بالطريقة التي تضمن بها وصول المعلومات التي جمعتها أنت وموظفوك إلى المخططين دون أن يتجاهلها هؤلاء الذين " يعتقدون أنهم يعرفون أكثر من الآخرين " ، فهذا سيحسن من جودة المعلومات المتاحة للمخططين وسيحمي فريقك من القرارات السيئة التي تتخذ جراء نقص المعلومات.
- „ حين تعلم أن الإدارة العليا تعتقد أن تطبيق الخطة النهائية ليس بالمعضلة، ضع إستراتيجية تطبيق تحفز وتدعم موظفيك خلال تنفيذ

الخطة (انظر القسم
الثالث).
- „ ضع نظامًا للإنذار المبكر كي ينبهك عند الحاجة إلى تغيير الخطة نظرًا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية (انظر نظريات 65 - 67).
- „ ضع نظامًا لرفع التقارير كي تتمكن من نقل مخاوفك إلى المسئولين عن تعديل الخطة. وكن مستعدًّا لإقامة الحجة بشأن قضيتك، فالمخططون غالبًا ما يأبون
الاعتراف بأنهم مخطئون.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أنا جزء من " النخبة المسئولة عن التخطيط " ؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف سأضمن التزام الموظفين بالخطة؟
- „ وإذا لم أكن جزءًا من " نخبة التخطيط " ، فكيف يمكنني أن أؤثر على قراراتهم؟

النظرية 58

النهج ما بعد الحداثي للإدارة الإستراتيجية لـ " بيترز " و " ووترمان "

استخدم هذه النظرية إذا كانت مؤسستك تعتقد أنه من المستحيل التخطيط للمستقبل، وأن وظيفة المدير هي إعداد الموظفين للتفاعل سريعًا مع التغيير المستمر.

على خلاف " أنسوف " ، كان " توم بيترز " و " روبرت ووترمان " يكتبان في ثمانينيات القرن الماضي؛ فالاضطرابات الاقتصادية التي حدثت بالسبعينيات من ذات
القرن جراء أزمتي نفط وتغير المشهد السياسي ووصول التكنولوجيات الحديثة، كلها أمور بشرت بقدوم عصر يتسم بالتغيير الدائم.

يشير النهج ما بعد الحداثي للإدارة الإستراتيجية إلى ما يلي:

من المستحيل التنبؤ بالمستقبل. ولم يعد من الممكن استقراء التغيير من أحداث الماضي. ووفقًا لهما، أصبح التغير متقطعًا، ولا يمكن التنبؤ به، ويجب أن يعكس التخطيط هذه الحقيقة الجديدة.

التخطيط ينطوي الآن على تحديد الأفكار والاتجاهات الجديدة حال ظهورها والحشد السريع للموارد المطلوبة للاستفادة من مثل تلك الفرص.

دور الإدارة العليا هو دعم وتطوير وإدارة أفكار الإدارة الوسطى والموظفين الأماميين لأنهم فقط من يسمح لهم موقعهم بمعرفة ما يريده العميل والتنبؤ بأحدث متطلبات السوق.

القاعدة الآن هي وقوع الأحداث غير المتوقعة؛ فالمؤسسات عليها أن تكون مستعدة لتغيير وجهتها سريعًا للتعامل مع المطالب المتغيرة دائما للعملاء. ولتحقيق ذلك، يحتاج الموظفون إلى إظهار المرونة والتلقائية والابتكار حين يتعاملون مع مطالب العملاء وظروف السوق المتغيرة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد نموذج التخطيط الذي تفضله مؤسستك (انظر نظريتي 57 و 59).
- „ إذا كانت مؤسستك تعتقد أن التغيير متقطع بطبيعته وأن طريقة التخطيط التقليدية لا جدوى منها، إذن اخلق جَوّ ا من اليقين لنفسك ولفريقك من خلال
التخطيط مقدمًا للتغيرات المحتملة (انظر نظريتي 65 - 67).
- „ تحدث إلى موظفي الخط الأمامي والعملاء والموردين والمنافسين لتعرف ما يحدث " بكواليس " السوق (انظر نظرية 8).
- „ استخدم أسلوب السيناريو في التخطيط (انظر نظرية 67) لتحدد

بإيجاز ما ستفعله حين " تتفاقم " مشكلة ما.
- „ لتتعامل حقًّا مع الأحداث غير المتوقعة، درب وطور موظفيك للتحلي بالمرونة والتلقائية والإبداع عند التعامل مع الظروف المتغيرة.
- „ سجل الإجراءات والإستراتيجيات التي تستخدمها لتخفيف تأثير الشعور بالشك والغموض على موظفيك. وارفع تقريرًا بذلك إلى الإدارة العليا كطريقة لنشر
الممارسات الجيدة بالمؤسسة (انظر القسم السادس).
أسئلة يجب طرحها

- „ هل التغيرات التي أواجهها الآن أعظم من تلك التي واجهها المديرون ما بين عامي 1914 و1945؟
- „ ما التدريب الذي أحتاج إلى تقديمه للموظفين؟ هل يجدي معهم تدريب الإدارة التقليدي أم أنني أحتاج إلى التفكير بالتدريب الإبداعي واستخدام أسلوب لعب
الأدوار والمحاكاة؟

النظرية 59

" كوين " و " هامل " و " براهالاد " : النهج الحداثي الجديد

استخدم هذه النظرية إذا كانت مؤسستك تتبنى نهجًا وسطيًّا للتخطيط الإستراتيجي.

الفوضى الواضحة التي أظهرها نهج التخطيط ما بعد الحداثي قابلت رفض عدد من الكتاب بالتسعينيات من القرن الماضي. وقد أشار كل من " كوين " و " هامل " و
" براهالاد " إلى أن المطلوب هو مزيج من النهج الحداثي وما بعد الحداثي.

يشير النهج الحداثي الجديد للإدارة الإستراتيجية إلى أن:

الإدارة العليا هي المسئولة عن القيادة الفكرية؛ فهي تجمع الأفكار من الموظفين وتمزجها بالحكمة والتجارب الصغيرة وآراء العملاء لتحدد أفضل السبل للمضي قدمًا؛ فهم يدركون أن جميع الخطط تعتمد على معلومات غير كافية، وبالتالي سيكون عليهم تحديث معلوماتهم ليعكسوا الحقائق المتغيرة.

يجب على الإدارة أن تدرك أن الموظفين لديهم أجندتهم الخاصة وبالتالي عليهم أن ينخرطوا بشكل كامل في تنفيذ أية خطة، ويجب تبني نهج تدريجي خلال عملية التنفيذ.

كل تغيير ينقسم إلى سلسلة من التغيرات الأصغر، وعلى الإدارة أن تراقب الطريقة التي نفذ بها التغيير الصغير قبل الانتقال إلى تطبيق التغيير التالي؛ فهذا سيعطي فرصة لعمل التعديلات على النحو المطلوب.

الاعتقاد الأساسي للنهج الحداثي الجديد هو أن المؤسسات يجب أن تكون مستعدة لأي شيء يطرأ وأن تكون ملتزمة بالتعامل معه. هذه الفلسفة تثمر عن وضع تكون فيه الأحداث الجزافية فرصًا يمكن للمؤسسة أن تبني عليها.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد نموذج التخطيط الذي تفضله مؤسستك (انظر نظريتي 57 و 58).
- „ إذا كانت مؤسستك تتبنى نهج " الوسطية " لـ " كوين " ، فتأكد أنك تفهم تمامًا الأهداف بعيدة المدى للتغيرات العديدة والمتزايدة التي عليك أن تطبقها.
- „ تحدث إلى موظفي الخط الأمامي والعملاء والموردين والمنافسين لتعلم بما " يدور في كواليس " السوق (انظر نظرية 8).
- „ استخدم معرفتك بالتغيرات المتزايدة المرادة لرسم مسار ييسر الرحلة عليك وعلى موظفيك.
- „ للتعامل مع العشرين بالمائة من الأحداث غير المتوقعة (انظر نظرية 81). درب وطور موظفيك للتحلي بالمرونة والتلقائية والإبداع

عند التعامل مع مطالب
العملاء وظروف السوق المتغيرة. استخدم المحاكاة ولعب الأدوار لتحقيق ذلك.
- „ بينما تمضي قدمًا في عملية التخطيط الخاصة بالمؤسسة، حدد نقاط الضعف الموجودة وحاول أن تجد لها حَلًّا، وخلال ذلك تأكد من أنك تحصل على التقدير
المناسب لمجهوداتك.
- „ إذا كنت بموضع يسمح لك باختيار نهج مؤسستك في التخطيط فتبنَّ النموذج الحداثي الجديد كأفضل وسيلة للتعبير عن الحقيقة. فحتى بهذا العالم المتغير
الحالي هناك بعض الأشياء التي نستطيع أن نتنبأ بها بدقة تقترب نسبتها من المائة بالمائة، مثل خسارة " إنجلترا " الدائمة أمام " ألمانيا " بركلات الترجيح.
أسئلة يجب طرحها

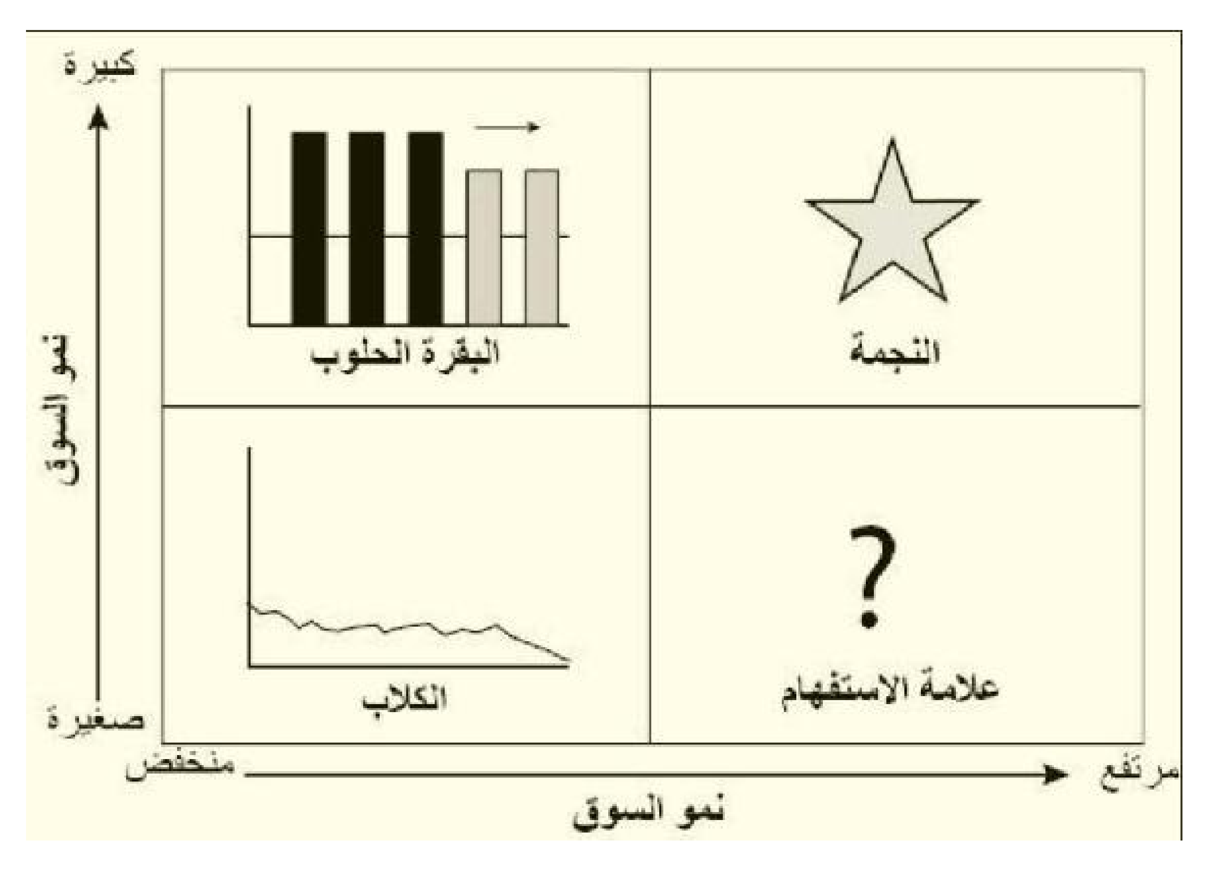
- „ كيف أجهز الموظفين للتعامل مع الغموض والتغيير والفرص التي يقدمونها؟
- „ إلى أي حد يمكن التنبؤ بالـ 80% من التغييرات المتوقعة والـ 20% غير المتوقعة (انظر نظرية 81) بمؤسستي؟

النظرية 60

نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية لتحديد إستراتيجيات معينة يمكنك استخدامها عند التفكير بقيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لمؤسستك.

ابتكرت مجموعة " بوسطن " الاستشارية (بي. سي. جي) مصفوفة لمساعدة المؤسسات على تحديد كيفية توزيع الاستثمارات بين منتجاتهم أو خدماتهم. ومن خلال
تقسيم المصفوفة إلى أربع خانات، يمكن تحديد أربع مجموعات من المنتجات باستخدام رموز تشير إلى وضعها بالنسبة لحصة السوق ومعدل نموه.



المصدر : مقتبسة من نموذج مصفوفة الشركات © الذي وضعته مجموعة " بوسطن " الاستشارية، 1970.
وعند الحصول على المعلومات الناتجة من هذا النموذج، هناك أربع

إستراتيجيات ممكنة تستطيع المؤسسات أن تتبناها:

- „ تكوين حصة بالسوق: استثمر لزيادة حصتك بالسوق، على سبيل المثال لتحويل علامة الاستفهام إلى نجمة أو الكلب إلى بقرة حلوب.
- „ الحفاظ على نسبة الحصة: استثمر بالقدر الكافي لتحافظ على الوضع الحالي للمنتج.
- „ الحصاد: قلل من حجم الاستثمار بالمنتج حتى تعظم من الأرباح والسيولة النقدية على المدى القصير.
- „ التجريد: تخلص من المنتج من خلال تصفيته أو التوقف عن إنتاجه تدريجيًّا. فعلامة الاستفهام والكلاب هي الأكثر احتمالاً للبيع واستخدام الأموال الناتجة
عن البيع للاستثمار في البقرة الحلوب والنجوم.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم نموذج " باريتو " (انظر نظرية 81) لتحديد المنتجات والخدمات الأكثر والأقل ربحًا.
- „ النجوم هي المنتجات أو الخدمات مرتفعة النمو التي تنافس في الأسواق التي تحظى فيها بالقوة النسبية مقارنة بالمنافسة. النجوم هي الفئة الأكثر أهمية لأنها
تمثل مستقبلك؛ فأنت تحتاج إلى الاستثمار بها بشدة للحفاظ على معدل نموها وتعظيم عائداتها.
- „ البقرة الحلوب هي المنتجات أو الخدمات منخفضة النمو ذات الحصة السوقية المرتفعة نسبيًّا. فتلك هي المنتجات الناجحة والمكتملة التي تحتاج إلى نسبة
قليلة من الاستثمارات بها . فاستفد من هذه البقرة، ولكن اهتم بها ولا تعتبرها أو عملاءها أمرًا مسلمًا به.
- „ علامات الاستفهام هي المنتجات أو الخدمات ذات الحصة السوقية المنخفضة ولكنها فعالة بالأسواق مرتفعة النمو. قد تكون لديها الإمكانات، لكنها ستتطلب
استثمارًا كبيرًا كي تزيد حصتها بالسوق؛ فهذه هي المنتجات التي ستدر عليك الأموال. فعليك أن تقرر أيها ستدعمه أو تتخلى عنه .
- „ الكلاب تشير إلى المنتجات ذات الحصة الصغيرة نسبيًّا بالأسواق منخفضة النمو؛ فهذه المنتجات قد تدر أموالًا معادلة لتكلفتها، لكنها نادرًا ما تكون مستحقة
الاستثمار بها. إذا كنت تعمل فقط بمنتج يصنف تحت فئة الكلاب، فإما أن تتركه أو تزيد من حصته بالسوق. فإذا كنت مسئولًا عن تحديد المنتجات والوحدات
التي يجب الحفاظ عليها سيكون عليك أن تقرر أي المنتجات الخاسرة

(الكلاب) ستخفض منها.

أسئلة يجب طرحها

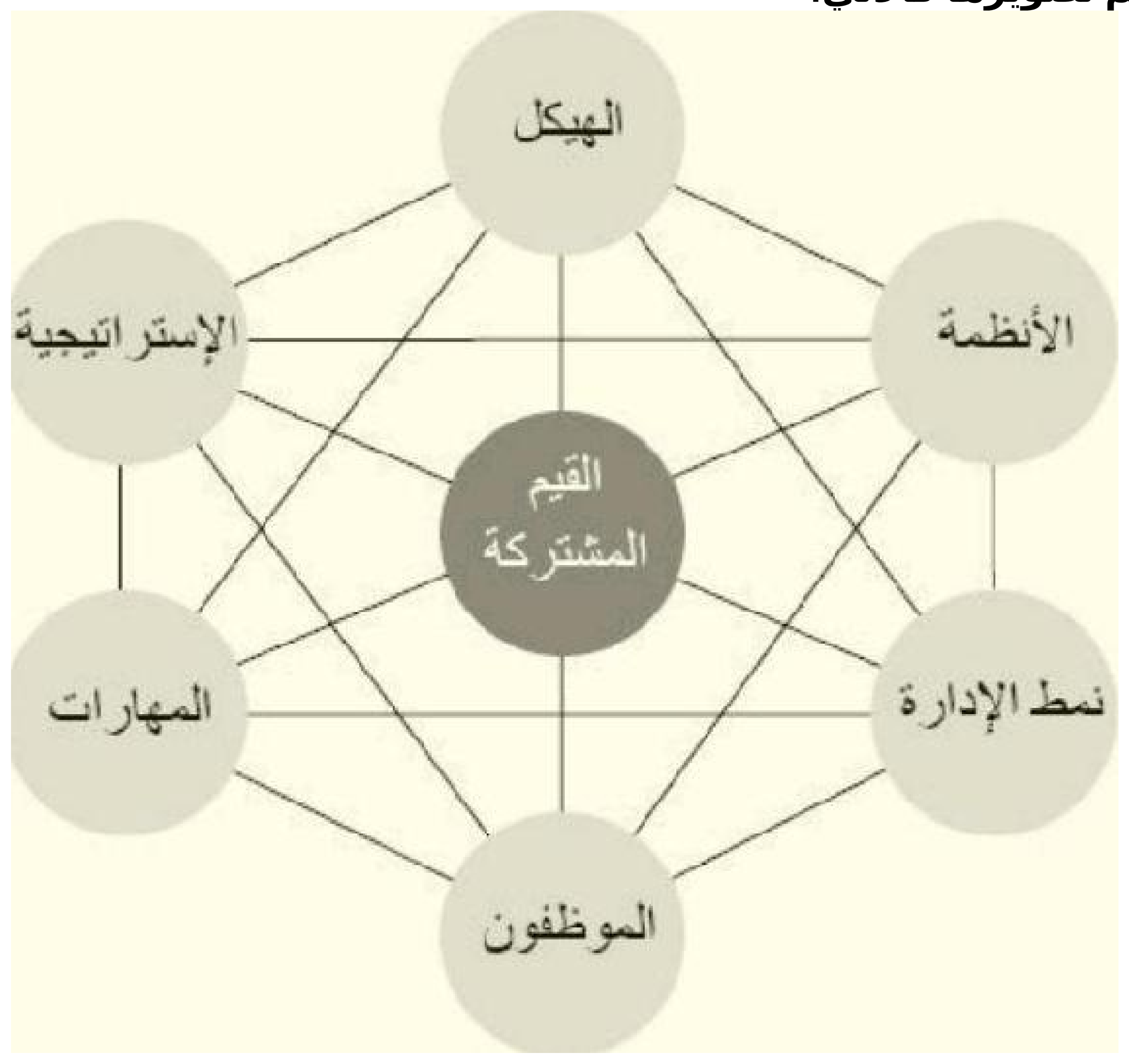
- „ هل أعلم أي منتج من منتجاتي يصنف كنجوم، أو بقرة حلوب أو علامات استفهام أو كلاب؟
- „ هل أرتبط عاطفيًّا بمنتج أو خدمة معينة، على سبيل المثال، أول منتج أطلقته؟ هل هذا الارتباط يؤثر على حكمي عليه؟

النظرية 61

نموذج العناصر السبعة لـ " ماكنزي "

استخدم هذه النظرية كقائمة مرجعية لتحديد وتحليل الأبعاد الرئيسية بمؤسستك.

لقد ابتكر هذا النموذج كل من " روبرت ووترمان " و " توم بيترز " و " جوليان فيليبس " خلال عملهم بمجموعة شركات " ماكنزي " . فيشير النموذج إلى أن قوة
أية مؤسسة يمكن أن توصف باستخدام سبعة عناصر متصلة، وعادة ما يتم تصويرها كالآتي:



المصدر : كتاب Key Management Models لـ"فان أسين"، "إم."، "فان دين بيرج"، "جيه." و"بيترزما"، "بي."، (الطبعة الثانية) (شركة بيرسون إدوكيشن،
2009).
الهيكل: وهو الطريقة التي تتصل بها وحدات المؤسسة مع بعضها البعض: أقسام وظيفية مركزية (من أعلى لأسفل)؛ لامركزية؛ مصفوفة؛ أو شبكة.
الأنظمة: وهي الإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة لتنفيذ الأعمال المهمة. وهي تتضمن أنظمة الماليات والتعيين والفصل والترقية وأنظمة تقييم الأداء وأنظمة
المعلومات وما إلى ذلك.
نمط الإدارة : وهو الأسلوب الثقافي للمؤسسة وطريقة تحقيق المديرين الرئيسيين لأهدافها.
الموظفون : وهم أعداد وأنماط الموظفين داخل المؤسسة.
المهارات: وهي القدرات المميزة للأفراد أو المؤسسة ككل.
الإستراتيجية : وهي الخطة التفصيلية لتوزيع الموارد الشحيحة بالشركة مع مرور الوقت من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
القيم المشتركة : هي مركز الربط بنموذج " ماكنزي " ، وهذا هو ما تدعمه المؤسسة وتؤمن به؛ فهو التوجهات والمعتقدات المركزية للمؤسسة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ هذا النموذج معقد. ابدأ في تحديد العوامل الموجودة بكل عنصر. وتعمق في أكبر قدر من التفاصيل. استخدم الخرائط الذهنية أو القوائم من أجل فعل ذلك
(انظر نظرية 72). ستعطيك النتائج نظرة قيمة على العناصر العديدة الفعالة بمؤسستك.
- „ ادرس طريقة تفاعل العناصر المحددة مع العناصر الأخرى. بعض التفاعلات قد تكون غير ملحوظة، والأخرى ستكون واضحة . على سبيل المثال، تقديم أنظمة
جديدة سيؤثر بالتأكيد على عنصر المهارات، وقد يؤثر على عناصر الهيكل ونمط الإدارة والموظفين. وقد يؤثر أيضًا على عنصر الإستراتيجية. استخدم الخريطة الذهنية
لتتبع تلك الروابط.
- „ وكما يحدث في لعبة الشطرنج، كل حركة تقوم بها ستغير من مواطن القوة أو الضعف النسبية لكل قطعة أخرى موجودة على اللوحة، وتلك هي التغييرات

التي يجب أن تحددها وتأخذها في الاعتبار.
- „ هدفك هو تعظيم التحسينات والعمل على تحقيقها والتحرك من أجل تقليل نقاط الضعف التي تنجم عن أفعالك. يمكنك فعل ذلك فقط إذا كان لديك
تقدير لطريقة تفاعل العناصر مع بعضها البعض.
- „ استخدم هذا النموذج يوميًّا لتستمر في مراقبة طريقة العمل بالمؤسسة، أو استخدمه للتنبؤ أو تقييم الأثر الذي قد تتركه التغيرات المقترحة على المؤسسة.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل لديَّ معرفة جيدة بمؤسستي للتنبؤ بأثر التغيير الذي يحدث بعنصر على الآخر؟
- „ ما الذي يمكنني فعله لأحصل على نظرة أعمق للمؤسسة؟

النظرية 62

نظرية مخطط أصحاب المصالح لـ " جونسون " و " سكولز " و " ويتنجهام "

استخدم هذه النظرية لتحديد أصحاب المصالح بالداخل والخارج الذين قد يؤثرون على خططك.

يشير كل من " جيري جونسون " و " كيفان شولز " و " ريتشارد ويتنجهام " إلى أن مخطط أصحاب المصالح هو أداة عمل إستراتيجية تحدد وتقيم تأثير الأفراد أو
مجموعات المصالح المختلفة على المؤسسة (انظر نظرية 55).
فقد تم وضع أصحاب المصالح على شكل بياني يوضح حجم مصالحهم بالأمور التي تؤثر على المؤسسة مقارنة بالسلطة التي يتمتعون بها لتحقيق تلك المصالح. وقد
تم تقسيمهم إلى أربع مجموعات:



كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم هذه النظرية بالاشتراك مع نظرية الجانب الخفي لـ " إيجان " (انظر نظرية 55).
- „ حدد أصحاب المصالح وحجم مصالحهم في المؤسسة.
- „ حدد هؤلاء الأشخاص الذين من المرجح أن يؤثروا ويتأثروا بقراراتك.
- „ استخدم المعلومات أعلاه لتخطيط وتحليل مجموعات المصالح المختلفة وفقًا لحجم مصالحهم وسلطتهم، ثم عرفهم بنفسك واكسب ثقتهم. تحدث معهم
واعلم طبيعة شعورهم نحوك ونحو عملك. وكن على دراية بما قد يحفزهم على دعمك أو معارضتك وما يتوقعونه منك.
- „ راقب أصحاب المصالح ذوي السلطة الضعيفة ومستوى المصلحة المنخفض (الجندي) لكن لا تضيـِّ ع الكثير من الوقت في التواصل معهم.
- „ تحدث إلى الأشخاص ذوي السلطة الضعيفة والمصالح الكبيرة (الفيل). ربما يفتقدون السلطة التي تؤثر على القرارات، لكنهم قد يكونون مفيدين عند إعداد
التفاصيل الخاصة بمشروعك أو إقناع أصحاب المصالح الآخرين.
- „ ابذل مجهودًا كافيًا مع الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة كبيرة لكنهم يملكون مصالح صغيرة (القلعة) كي تبقي على شعورهم بالرضا، لكن تقبل حقيقة
أنهم قد لا يرغبون في الدخول في التفاصيل.
- „ ركز انتباهك على الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة ومصلحة كبيرة (الوزير)؛ فهؤلاء هم الأشخاص الذين تحتاج إليهم كي تنجز المهمة.
- „ تذكر أنك كلما كنت مديرًا نشيطًا، تستطيع أن تؤثر في المزيد من الأشخاص. فالأمر يشبه لعبة الشطرنج؛ حيث إن عدد القطع التي تكسبها أو تخسرها يؤثر
على مدى كفاءة أدائك. فالتضحية من آن لآخر قد تكون أيضًا لها تأثير كبير على فوزك أو خسارتك.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أصحاب المصالح الرئيسيون يعرفون أساسًا أنني موجود؟
- „ كيف سألفت انتباه جميع أصحاب المصالح؟

النظرية 63

نظرية سلسلة القيمة لـ " بورتر "

استخدم هذه النظرية لتحديد طريقة تحسينك للفعالية التنظيمية من خلال تحسين جودة الأنشطة الداخلية.

نظرية سلسلة القيمة لـ " مايكل بورتر " هي أداة تخطيط إستراتيجية تستخدم للتعرف على موضع الميزة التنافسية بعملك؛ فهي تتبع التأثير الواقع على المنتج أو
الخدمة جراء كل عملية؛ وذلك من بداية تصنيعه حتى توصيله إلى العميل؛ فقد تم تجميع المراحل التسع الرئيسية لسلسلة القيمة كخمسة أنشطة أساسية
وأربعة أنشطة دعم.

الأنشطة الأساسية	*أنشطة الدعم*
اللوجستيات الداخلة: العلاقات مع الموردين والأنشطة المطلوبة لتسلم وتخزين المدخلات - مثل المواد الخام والمعالجة الأولية لها.	**البنية التحتية:** التدرج الوظيفي، التخطيط الإستراتيجي، الأنظمة المالية وأنظمة مراقبة الجودة.
العمليات: عملية تصنيع أو ابتكار المنتج.	**إدارة الموارد البشرية:** التوظيف، إدارة الأداء والتدريب.
اللوجستيات الخارجة: وهي نقل وتخزين وتوزيع المنتج على المشتري.	**التطور التكنولوجي:** الأجهزة، البرمجيات، الإجراءات والمعرفة التقنية الخاصة بجميع العمليات التشغيلية.
التسويق والمبيعات: إنشاء وتحليل وعي العميل بالمنتج وتوريد البضائع.	**المشتريات:** الحصول على جميع المواد والموارد.
الخدمة: صيانة أو تحديث وتعزيز المنتج أو الخدمة مثل إجراء إصلاحات أو تدريب عقب بيع المنتج وتوصيله للعميل.	

ويشير " بورتر " إلى أن الميزة التنافسية قد تحدث في أي من الأنشطة أعلاه.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ مقدار معرفتك بكل مرحلة من تلك المراحل سيعتمد على خبرتك السابقة وأقدميتك في العمل. ولإثقال معرفتك، كون فريقًا به ممثلون عن كل نشاط من
الأنشطة التسعة الموجودة بسلسلة القيمة.
- „ تناول كل نشاط أساسي وحدد ما به من جوانب تسهم في صنع القيمة. وما إن تعرف أين تكمن القيمة، حدد الطرق التي تعظم بها تلك القيمة. ولكن انتبه،

فحين تعظم جانبًا من الجوانب فهذا قد يؤدي إلى إهمال الجانب الآخر؛ فعلى سبيل المثال، بيع المزيد من المنتجات هو أمر عظيم، لكن إذا لم يتمكن قسم الشحن
من معالجة حجم البضائع فقد تجد زيادة كبيرة في حجم الشكاوى.
- „ استعرض كل نشاط داعم. واطرح أسئلة مثل: هل يضيف قسم الموارد البشرية قيمة من خلال توظيف الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؟ هل المسئولون
عــن التطويــر التكنولوجــي يقــدمون التــدريب والتــأهيل المناســب؟ وإذا كنــت تتمتــع بالشــجاعة فقــد تســأل: هــل الإدارة العليــا تضــيف قيمــة للمؤســسة؟ وكــي لا تفقــد وظيفتك فقد ترغب في الإجابة عن هذا السؤال " بنعم " أمام الجميع.
- „ لا تغرق في التفاصيل. وانظر إلى الصورة الكاملة وحدد الروابط بين الأشياء وطريقة تعزيز كل نشاط كي تعظم القيمة بالنسبة لك ولعملائك.
- „ تذكر أنه يمكن تطبيق العملية على نطاق المؤسسة بأكملها، أو على الجزء الذي تديره فقط.
أسئلة يجب طرحها

- „ إذا كنت على دراية كبيرة بأحد الأنشطة، فهل هناك خطر في أنني قد أركز عليه انتباهي بقدر أكثر من الذي أوجهه إلى الأنشطة الثمانية الأخرى؟
- „ كيف سيكون رد فعل المديرين الآخرين على رؤيتي نحو مجال عملهم؟ ما الذي أستطيع أن أفعله لأضمهم إلى معسكري قبل أن أبدأ؟

النظرية 64

نظرية القوى التنافسية الخمس لـ " بورتر "

استخدم هذه النظرية لتلخيص وضعك التنافسي الحالي.

نظريــة القــوى الخمــس لـــــ " مــايكل بورتـر " هـي إطـار للتحليـل المؤسـسي وتطويـر إسـتراتيجية العمـل؛ فقـد وضـع " بورتـر " خمـس قـوى تحـدد حجـم المنافسـة وبـالتالي الربحية الإجمالية للخدمة أو المنتج.

القوى التنافسية الخمس لـ"بورتر":

تهديد المنافسين الجدد: فالأسواق المربحة التي تدر عائدات كبيرة ستجذب منافسين جددًا، وهذا سيقلل من ربحية جميع المؤسسات التي تعمل بهذا المجال.

تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: وجود نسخ محسنة من منتجك بالسوق ومنتجات بديلة له أو شبيهه له، يزيد من احتمال توجه العملاء نحو البدائل، خاصة إذا كانت تلك المنتجات أرخص ثمنًا أو يسهل الوصول إليها.

حجم تأثير العملاء: تزيد قدرة العملاء على ممارسة ضغط على المؤسسة، وهذا يتضمن مقاومة ارتفاع الأسعار، حين تتعامل مع عدد صغير من العملاء الكبار.

*حجم تأثير الموردين:*تزيد قدرة الموردين على فرض أسعار مبالغ فيها، إذا كان عددهم محدودًا بالمجال.

المنافسة داخل نفس المجال: بالنسبة لمعظم المؤسسات، شدة المنافسة تكون هي المحدد الرئيسي للقدرات التنافسية في الصناعة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ انظر لكل قوة وحلل قدراتك التنافسية الحالية، وحدد الوضع التنافسي الذي ترغب في أن تكون به (انظر نظريتي 65 و 66).
- „ إلى أي مدى يكون من السهل على العملاء تغيير مورديهم؟ كن متقدما بخطوة في منافستك مع الآخرين من خلال تحسين ما تقدمه من منتجات أو تقليل
الأسعار لصنع منتج بديل زهيد الثمن. ليكن هدفك هو إعطاء عملائك ما لا يعرفون أنهم يريدونه من خلال الاستماع إلى موظفيك الأماميين (انظر القسم الثامن
ونظرية 71).
- „ هل لديك عدد قليل من العملاء الكبار؟ إلى أي مدى من السهل عليهم أن يضغطوا لخفض الأسعار الخاصة بك؟ إذا كنت تتعامل مع عدد قليل من العملاء

الكبار، فهم يستطيعون أن يملوا عليك شروطهم، وبالتالي ستحتاج إلى أن توسع قاعدة عملائك.
- „ إلى أي مدى يكون من السهل على الموردين رفع الأسعار؟ فهل يبتزونك لأنهم الموردون الوحيدون للمنتج أو الخدمة؟ هل من الممكن تغيير الموردين؟ فكلما
كنت تتعامل مع عدد قليل من الموردين، سيتحكمون بك أكثر. فابحث عن طرق لتوسيع قاعدة الموردين الذين تتعامل معهم، وابدأ من خلال استخدام الإنترنت.
فالموردون بجميع أنحاء العالم هم على بعد نقرة واحدة منك.
- „ ما مدى قوة منافسيك؟ إذا كان لديك العديد من المنافسين، وكانوا يقدمون المنتجات والخدمات الجذابة نفسها التي تقدمها، سيتوجه العملاء لهم خاصة
إذا كان هؤلاء المنافسون قادرين على تقديم خدمة أفضل أو أرخص ثمنًا. لذلك، راقب جودة منتجاتك وخدماتك (انظر القسم الثامن) وراقب أسعارك (انظر
نظرية 74) لتتأكد من أنك تحافظ على قدرتك التنافسية.
أسئلة يجب طرحها

- „ متى كانت آخر مرة استعرضت فيها بشكل منهجي الوضع التنافسي لفريقي؟
- „ كيف أستطيع أن أميز منتجاتي أو خدماتي عن منتجات المنافسين لي؟

النظرية 65

تحليل SWOT

استخدم هذه النظرية لتلخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها مؤسستك.

يحدد تحليل SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها فريقك أو مؤسستك؛ فنقاط القوة والضعف تتعلق بالعوامل الداخلية بينما ترتبط
الفرص والتهديدات بالأمور الخارجية. وفي كثير من الأحيان يبدو الأمر ذاته أنه نقطة قوة وضعف أو تهديد وفرصة.
جميع الأمثلة الآتية يمكن أن تراها إما هذا أو ذاك:

نقاط القوة والضعف	*الفرص والتهديدات*
تتضمن: الموارد المالية الحالية: ولاء العميل، منتجات المؤسسة، مهارات العاملين، قدرة المؤسسة على التفاعل مع الظروف المتغيرة، علاقتها مع أصحاب المصالح وكفاءة الإدارة.	**تتضمن:** التغيرات التي تحدث في المنافسة، الظروف الاقتصادية، الظروف المالية الأوسع نطاقًا، تركيبة العملاء، منتجات المؤسسة، خفض أو توسيع حصة السوق، علاقات أصحاب المصالح والتكنولوجيا.

للأسف، 80% من ممارسات تحليل SWOT تفشل نظرًا للافتقاد إلى الدقة. فالكثير منها يحتوي على تقارير تفاؤلية على نحو مفرط بشأن الوضع الحالي للمؤسسة
وتكهنات المستقبل. فالمذنبون الأسوأ هم المديرون الكبار الذين غالبًا ما يرون مؤسساتهم من خلال نظارة وردية.
بالإضافة إلى ذلك، دائمًا ما يخفق المديرون في إدراك حقيقة أن نقطة القوة تكون كذلك لأنها تقدم للمؤسسة ميزة تنافسية تفوق ما يملكه المنافسون لها. وأن
الفريق الجيد والملتزم يمثل فقط موطن قوة حين يكون منافسك لديه موظفون غير أكفاء أو غير ملتزمين، بينما تفتح الفرصة ذراعيها لك في حال فقط ما إذا كانت
المؤسسة لديها الالتزام والموارد والخبرة المطلوبة لاستغلالها.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أولًا، حدد محور تحليلك. فما الذي تريد أن تعرفه؟ ما الجدول الزمني الذي ترغب في أن يستغرقه التحليل؟ تذكر أنك كلما حاولت أن تتعمق أكثر في فحص
المستقبل، ستكون أقل دقة.

- „ وما أن يتضح الهدف لك، اختر مجموعة المشاركين لك في هذه العملية. اختر من ستة إلى ثمانية أشخاص يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارات التي تؤهلهم
للإسهام في العملية. وما أن تفعل ذلك لا تسمح للشخص الأكبر منصبًا في الاستحواذ على الاجتماع (حتى لو كان هذا الشخص هو أنت).
- „ وضح للجميع أن الإبداع يجب أن يكون أهم من التقييم النقدي. فإذا أصبحت شخصًا انتقاديًّا سيمتنع الأشخاص عن التعبير عن أفكارهم؛ لذلك تجنب النقد
خلال المراحل الأولى من العملية. فمن رحم أكثر الكلام غرابة تتولد الأفكار العظيمة.
- „ أعلم المجموعة بهدف الاجتماع. قدم لهم قائمة بالعناوين التي قد يستخدمونها لبدء المحادثة. قدم لكل شخص مجموعة من ورق الملاحظات ليسجلوا عليها
أفكارهم.
- „ لخص النقاط الرئيسية الموجودة بورقة الملاحظات واستخدم هذا التلخيص وما دونته من ملاحظات بالاجتماع لتعد قائمة بالأفكار. وبعد ذلك خذ كل اقتراح
وأخضعه للتحليل النقدي؛ فعلى سبيل المثال، ما الدليل على أن هذا الأمر موجود؟ وإذا كان موجودًا كيف لنا أن نقيس تأثيره على المؤسسة؟ ما مدى احتمالية
وقوع الحدث وماذا سيكون تأثيره إذا وقع؟
- „ افحص دائمًا الفرص لاكتشاف أي تهديدات خفية والعكس.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مدى دقة آخر تدريب لتحليل SWOT قمت به؟
- „ هل قبلت التحليل المقترح دون تقييم مناسب؟
- „ ألصق ورق الملاحظات على الحائط أو على لوحة وجمِّع الأفكار المتشابهة معًا.

النظرية 66

تحليل البيئة المحيطة

تحليل البيئة المحيطة، والذي يسمى أيضًا تحليل " بيست " الرباعي، هو عملية تستهدف استشراف المستقبل ويدور محور اهتمامها حول البيئة الخارجية الموجودة
بها المؤسسة؛ فهي تحاول أن تستشرف التوجهات المستقبلية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسة في المستقبل.
وفي الأعوام الأخيرة أضيف إلى هذا التحليل القضايا القانونية والبيئية. وهذا التحليل يشمل الأمثلة التالية:

القضايا التي يشملها تحليل البيئة المحيطة:

القضايا السياسية ، وهي تتضمن التغييرات التي تحدث بالحكومة عقب الانتخابات، السياسات الاقتصادية والمالية، التشريع، ضوابط السلامة والصحة المهنية، قانون العمل والتشريعات أو القوانين الأوربية.

التغيرات الاقتصادية مثل بيانات التسويق وتوقعات النمو الاقتصادي ومستويات التوظيف والبطالة والظروف الموجودة بالبلد الأم أو منطقة اليورو والأسواق العالمية والسياسات المصرفية.

التوجهات الاجتماعية وهي تتضمن نسبة كبار السن بالمجتمع، التغيرات التي تحدث بسلوك العميل، تأثير شبكة الإنترنت، الحركات الاجتماعية، تغير الأعراف الاجتماعية.

التوجهات التكنولوجية وهي تتضمن الإنفاق الحكومي على الأبحاث والتطورات والاكتشافات الجديدة وسرعة نقل التكنولوجيا وتأثير التغيرات في تكنولوجيا المعلومات.

القضايا القانونية وهي تتضمن التغييرات التي تحدث في قانون العمل والمسئولية المدنية وفي القوانين البيئية والسلامة والصحة المهنية وساعات العمل.

القضايا البيئية وتغيير الرأي العام نحو التغير المناخي ومصادر الطاقة المتجدده وجماعات الضغط.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد هدف تحليلك للبيئة المحيطة. فما الذي تريد أن تعرفه؟ وما الجدول الزمني لهذا التحليل؟ تذكر أنك كلما تعمقت أكثر بالمستقبل، ستصبح أقل دقة.
- „ وما إن تحدد كل عناصر المهمة، اختر مجموعة من ستة إلى ثمانية أشخاص من كوادر الإدارة العليا والوسطى ومن الموظفين الأماميين (انظر نظرية 8) ؛
فهؤلاء الأشخاص يجب أن يتمتعوا بمعرفة جيدة للمؤسسة ومجال العمل الذين يعملون به ويكونوا قادرين على التفكير الإستراتيجي.
- „ ونظرًا لأن المجموعة ستتضمن مديرين من الإدارة العليا والوسطى، فعليك أن تقاوم الأشخاص ذوي السلطة الذين يحاولون

الاستحواذ على الاجتماع. وإذا
كنت تعتقد أن وضعهم الوظيفي قد يعرقل ما تفعله، قم بتعيين
منسق خارجي ليدير المشهد - وأطلعه على الأمر بشكل كامل.
- „ ولتجنــب التشــتت اعقــد الاجتمــاع بعيــدًا عــن العمــل.
أطلــع المجموعــة علــى هــدف هــذا التحليــل وأعطــهم قائمـة
بـالعناوين. أعـط كـل شـخص مجموعـة مـن ورق
الملاحظــات ليســجلوا بــها أفكــارهم. تجنــب فــي هــذه
المرحلــة التقـييم النقـدي حتـى لأكثـر الاقتراحـات حماقـة.
واسـتخدم ورق الملاحظـات والملاحظـات الخاصـة بـك لتعـد
قائمة كاملة من الأفكار.
- „ وحـــين تكتمـــل القائمـــة قـــيم كـــل فكـــرة مقارنـــة
بــالمعايير التاليــة. مــا مــدى احتماليــة حــدوث هــذا الأمــر؟
ومــا التــأثير الــذي ســيتركه علــى المؤســسة إذا حــدث؟
ومــا
الإستراتيجيات والموارد المطلوبة لتقليل الضرر أو تعظيم المنافع
في حال ما إذا وقع الأمر؟
أسئلة يجب طرحها

- „ كيف سأتعامل مع المديرين الكبار بالمجموعة المتفائلين على نحو مفرط؟
- „ كيف سأتأكد من أن هناك اهتمامًا بالبيانات الكمية والكيفية خلال المناقشات (انظر نظرية 88).

النظرية 67

التخطيط باستخدام أسلوب السيناريو

استخدم هذه النظرية لتحديد التوقعات المستقبلية لمؤسستك أو فريقك والتخطيط لكيفية التعامل معها.

هذا الأسلوب موجود منذ قديم الأزل. وهو ينطوي على طرح السؤال الآتي: " ماذا يحدث إذا...؟ " . بالطبع لا أحد يستطيع أن يتوقع المستقبل، لكن هذا لم يوقف الناس عن محاولة القيام بذلك.
التغيير لا يسير على خط مستقيم، ولكنه يحدث على نحو متقطع وغير منتظم؛ فهذا يعني أنه من المستحيل استقراء المستقبل اعتمادًا على أحداث اليوم. وفي محاولة لفهم المستقبل يستطيع المديرون استخدام البيانات الكيفية (الحقائق، الأرقام، التكهنات)، البيانات الكمية (آراء الأشخاص بشأن ما سيحدث) أو كليهما،
ويوصي معظم المعلقين بأن تكون التكهنات مزيجًا من البيانات الكمية والكيفية وأن يتم استخدام عملية شبيهة بما يلي.
عملية التخطيط باستخدام أسلوب السيناريو

حدد الإطار الزمني للخطة:

حدد المتغيرات والقضايا الرئيسية التي سيكون لها التأثير الأعظم على الشركة.

اتفق على مجموعة من الافتراضات الأساسية لاستخدامها بكل سيناريو.

ضع سيناريوهات بديلة لجميع الأحداث المحتملة والمتغيرات الرئيسية.

قم بإعداد قائمة بجميع المتغيرات الرئيسية.

ارفض السيناريوهات غير المنطقية.

صف بالتفصيل كل سيناريو من السيناريوهات المتبقية على أحد جوانب الورقة.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اجمع مجموعة صغيرة من الأشخاص كي يفكروا فيما قد يحدث في المستقبل. ولن تكون فكرة سيئة إذا ضممت إلى المجموعة عددًا قليلًا من محبي الألعاب

والخيال العملي (انظر نظريتي 65 و 66).
- „ التخطيط باستخدام أسلوب السيناريو يستغرق وقتًا طويلاً؛ لذلك ركز على القضايا الرئيسية المهمة لفريقك أو مؤسستك (انظر نظريات 60و 61و 63و 81).
- „ تناول كل قضية واتبع العملية المشار إليها بالصفحة الموجود بها النظرية. لكن تصرف كما يفعل جميع لاعبي الشطرنج الماهرين ولا تستهلك وقتًا في التفكير
بجميع السيناريوهات المحتملة لكل قضية. بدلًا من ذلك، وجه تركيزك على العشرين بالمائة (انظر نظرية 81) من القضايا التي إذا حدثت سيكون لها التأثير الأكبر
عليك وعلى مؤسستك.
- „ الآن وقـــد أصـــبح لـــديك عـــدد مـــن الســيناريوهات العمليــة، قــيم كــل ســيناريو منــها علــى نحــو كــامل. واســتخدم مزيــجًا مــن البيــانات الكميــة والكيفيــة بتحليلــك
وتكهناتك (انظر نظرية 88).
- „ تذكر أن أمرًا واحدًا مستبعدًا حدوثه، إذا وقع، يمكنه القضاء عليك. فعليك أن تحمي نفسك من مثل هذه المخاطر؛ فقد تكبدت مصانع " تويوتا " خسارة
كبيرة بالإنتاج عقب الزلزال وتسونامي بعام 2010؛ فقد كانت لديها خطة لمواجهة الزلزال ولكنها لم تستعد للتعامل مع آثار التسونامي.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مدى كفاءتي في التنبؤ بالأحداث المستقبلية المحتملة؟
- „ كيف سأقيم وأصنف احتمالية حدوث كل سيناريو؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات الإدارة الإستراتيجية

سبب اختيار نظرية " مجموعة بوسطن الاستشارية " كأفضل نظريات هذا القسم

كان هذا اختيارًا صعبًا والعديد من النظريات كانت مرشحة لتكون أفضل نظريات القسم. لكنني تذكرت بعد ذلك أن " دراكر " قال: " هناك فقط تعريف واحد صحيح لهدف المؤسسة، وهو صنع العميل " . فقاعدة العملاء تتكون حين يقبلون على شراء منتجاتك. إذن فالحفاظ على منتجاتك والإسهام في نموها وتطويرها هو مفتاح النجاح. ونظرية " بوسطن " تقدم طريقة واضحة ومدهشة لتحليل أي تشكيلة منتجات. فإذا كنت تعرف مؤسستك جيدًا فمن المفروض ألا تجد صعوبة كبيرة في وضع كل منتج بالمربع المناسب له، ومن ثم تستخدم النصيحة التي يقدمها النموذج لتقرر ما ستفعله؛ فهي نظرية بسيطة ومبتكرة.

رغم أنني اخترت نظرية " بوسطن " كأفضل النظريات، لكني سأحذر من شيء واحد. لا تشر أبدًا إلى منتج باستخدامك لمصطلح " كلب " أمام أي شخص لا يعرف معنى هذا المصطلح؛ فذات مرة قرر رئيس جامعة وفريق الإدارة الخاص بها استخدام نظرية " بوسطن " لتحليل الدورات التعليمية التي تقدمها الجامعة.

وبطريقة ما تناهى إلى سمع الموظفين أن الإدارة العليا تعتقد أن بعض الدورات تصنف تحت مصطلح " كلاب " وتحتاج إلى التخلص منها. وفي غضون يوم كان غضب الأساتذة وشكاوى الطلاب من التصريحات المهينة يشعل نظام البريد الإلكتروني الخاص بالجامعة.

عليك أن تعرف الدور الذي تريدك المؤسسة أن تؤديه في عملية التخطيط؛ فالتخطيط عادة ما يجعلك تتصل بمجموعة كبيرة من الأشخاص بالمؤسسة، وبعض منهم قد يكونون قادرين على مساعدتك بعملك الحالي أو ترقيتك بعملك في المستقبل. في كلتا الحالتين، هذه فرصة للفت الأنظار إليك. لذلك، إذا كان دورك في هذه العملية يقتصر على التطوع المحدود، فتفاوض لكي تلعب دورًا أكبر - لصالح المؤسسة بالطبع.

عندما تضع أو تسهم في وضع خطة إستراتيجية ضع في اعتبارك الآتي:

- „ التخطيط يختص بالمستقبل، ولا أحد يعرف ما سيحدث به؛ لذلك أية خطة ستكون أفضل تقديراتك. لذلك تجنب إهدار الوقت والطاقة في البحث عن
الكمال؛ لأن كل ما ستجنيه هو دقة مزيفة.
- „ أية خطة إستراتيجية هي وثيقة متشابكة ومترابطة؛ لذلك، عقب كل تغيير راجع الخطة كلها من أجل اكتشاف النتائج غير المباشرة لها.
- „ نقطة ضعف واحدة أو تهديد واحد يمكن لهما أن يدمرا جميع مواطن القوة والفرص التي تملكها المؤسسة. وبالمثل، نقطة قوة واحدة يمكن أن تمحو جميع
مواطن الضعف والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، فأنت تحتاج إلى أن تتعرف على تلك " العناصر الخطيرة " وتكتشف حقيقتها.
- „ بداخل كل تهديد هناك فرصة والعكس صحيح؛ فقد اعتقد بعض مصنعي الحاسوب بالثمانينيات أنه ليس هناك سوق للحواسب المنزلية وأسسوا خططهم
الإستراتيجية على التوسع المستمر لسوق الحواسب المركزية الكبيرة؛ ولكن هذا التصرف حَوَّلَ الفرصة إلى تهديد لبقائهم بالسوق.
- „ فإذا كان هناك احتمال للأمر أن يحدث فسيحدث، ولكنها مسألة وقت؛ ولذلك لا تتجاهل أي أمر. ولكن قم بفحص دقيق لمدى احتمالية حدوثه، ووفقًا لذلك
إما أن تضمه إلى خطتك أو تستبعده منها.
إن العمل منافسة، ونموذج تحليل SWOT أو تحليل البيئة المحيطة قد يساعدك على تحديد ميزتك التنافسية. لكن لا تقع بفخ تصديق دعايتك؛ فالكثير من
البنوك الكبيرة تحب أن تدعي أن لديها قاعدة من العملاء الذين يكنون الولاء للبنك (العالقون معه)، لكنني سأقول إن بنك " فيرست دايركت " فقط، الذي يتميز
بمعدل رضا للعملاء يتراوح من 97-98 بالمائة، يستطيع أن يقول إن ميزته التنافسية هي ولاء العملاء.
أخيرًا، وضع خطة إستراتيجية ليس بالأمر اليسير. فرئيس فريقي المفضل لكرة القدم قرر أن يستثمر أموال النادي في بناء منصة جديدة ليزيد من دخله من خلال
لوحات الإعلانات التي ستعلق على المنصة. أولًا كنت أرى كمشجع لهذا النادي أنه من الأفضل أن يستثمر تلك الأموال بالفريق. وعقب عشرة أعوام، ونظرًا
للمشكلات المالية التي يواجهها العديد من نوادي كرة القدم، عليَّ أن أقر بأنه كان على حق. لكن نظرًا لأن كل خطة إستراتيجية تتطلب دعم

العديد من أصحاب
المصالح، فلا أعتقد أن رئيس النادي فعل ما يكفي لإقناع أشخاص
مثلي، أو تقليل تأثير معارضتنا لخطته.

القسم 8

كيف تدير الجودة

مقدمة

**وفقًا لـ " فيل كروسبي " ، تشترك دراسة الجودة في الكثير من الأشياء مع الحب! فكل شخص يريد المزيد منه (وفقًا لشروط معينة)، وكل شخص يعتقد أنه يفهمه
(حتى إذا كان لا يستطيع شرحه)، وكل شخص يعتقد أنه يعطي الكثير منه (وهي حالة أخرى من أوهام الكفاءة)، وبالطبع نعتقد جميعًا أن أية مشكلات تحدث
في أي علاقة يكون سببها الآخرين.
فمن الصعب أن نقيم مناقشة مجدية بشأن الحب أو الجودة أو أي أمر آخر يتسم بالتعقيد دون أن يتم توضيح بعض الفرضيات الأساسية. وهو ما يتحدث عنه
هذا الفصل. اقرأه وستجد أنك لن تفهم فحسب معنى الجودة على نحو أفضل، لكنك أيضًا ستكتسب بعض الأفكار المفيدة التي تستطيع تطبيقها. ولكن بكل أسف
لا أستطيع ادعاء أن هذا الفصل سيحسن من حياتك العاطفية!
اطلب من مجموعة من الأشخاص أن يذكروا لك اسم منتج عالي الجودة وأغلب الظن أنهم سيذكرون أسماء مثل " رولكس " و " رولز رويس " و " برادا " . وهذا
نظرًا لأن هناك اتجاهًا لقياس الجودة وفقًا للثمن والقيمة الاجتماعية التي يمثلها المنتج. ويفهم من ذلك أن معظم الأشخاص غير القادرين على التمتع بمثل هذا
الترف، سيحرمون من الحصول على منتجات ذات جودة. ولكن هناك العديد من المنتجات ذات الجودة والثمن المعتدل المتوافرة في الأسواق مثل ساعات " تيسوت "
وســيارات " ســكودا " (وهــي مــا كــان يقـال عنـه فـي الماضـي خـردة علـى عجـل). فمـا علينـا فعلـه هـو ألا نقـيس الجـودة وفـقًا لثمـن المنتـج أو القيمـة الاجتماعيـة لـه، ولكـن بالنظر إلى ملاءمته للغرض المصنوع من أجله، بمعنى آخر، هل المنتج أو الخدمة يؤديان ما نريده منهما وهل هما متاحان للجميع وسعرهما معتدل؟
لقد اخترت فترة الثمانينيات من القرن الماضي كنقطة انطلاق للنظريات بهذا القسم لأنه، رغم ما مضى من أعمال لكثير من**

المؤلفين، فإن المقابلة التليفزيونية التي
أجريت مع " وليام إدوارد ديمنج " على تليفزيون " إن بي سي "
بثمانينيات القرن الماضي كانت المنبر الذي انطلق منه ما يسمى
بثورة الجودة، وخلال المقابلة سئل "
ديمنج " لماذا لا تستطيع " أمريكا " اللحاق باليابان في مجال تصنيع
المنتجات ذات الجودة. فقال للشعب الأمريكي إنه لم يكن يدرك أن
اليابان تنتظر إلى أن يتم
اللحاق بها.

النظرية 68

الأمراض السبعة القاتلة لـ " ديمنج "

استخدم هذه النظرية لتشخيص المرض الذي قد تعانيه مؤسستك.

جوهر عمل " ديمنج " هو ما أشار إليه بالأمراض القاتلة التي أصابت الصناعة الغربية.

الأمراض السبعة القاتلة لـ"ديمنج" هي:

غياب الهدف الثابت، الأمرالذي يصنع مؤسسات تخلو من إستراتيجية طويلة الأجل للبقاء في السوق.

التركيز على الأرباح قصيرة الأجل؛ مما يقوض الجودة والإنتاجية.

تقييم الأداء من خلال استخدام قياس الكفاءة أو أنظمة التقييم السنوي؛ مما يثير المنافسة داخل المؤسسة ويدمر العمل الجماعي.

التنقل المستمر للإدارة، والذي يؤدي إلى عدم فهم المؤسسة والتردد في الانخراط بالأهداف طويلة المدى.

إدارة المؤسسة بالأرقام الظاهرة فقط، وهو ما يؤدي إلى عدم إدراك أهمية الأرقام غير المعروفة وغير المتاحة مثل التأثير "المضاعف" للعميل السعيد.

تكاليف العناية الصحية المفرطة للموظف، والتي تؤدي إلى زيادة في التكلفة النهائية للبضائع أو الخدمات (كان يتحدث هنا عن الولايات المتحدة الأمريكية).

تكاليف الضمان المفرطة نتيجة سخط العميل من البضائع أو الخدمات المقدمة له.

يشير " ديمنج " إلى أن ما طرحناه أعلاه يمكن أن تنجح به فقط الإدارة الفعالة التي تظهر الالتزام بالجودة، وتوصل رسالة الجودة للموظفين وتدرك أهمية صنع
الإيمان بإدارة الجودة الشاملة بين موظفيها.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ لمعالجة الأمراض السبعة القاتلة، ضع خطة تؤهلك لكي تكون في الوضع الذي ترغب فيه في فترة من ثلاث إلى خمس سنوات (انظر القسم السابع).
- „ قاوم التفكير قصير المدى الذي قد يتبناه الآخرون في المؤسسة. على سبيل المثال، الاعتقاد بأن تقليل الإنفاق على التدريب والتطوير سيعزز من الأرباح على المدى
القصير. لكن إذا فعلت ذلك أين ستكون بعد مرور ثلاثة أعوام؟
- „ سـل نفسـك، هـل نظـام الأداء لـدينا يجـازي علـى

المخرجـات أو النتـائج؟ فـالمخرجات هـي مـا تصـنعه مـن منتجـات، أمـا النتـائج فـهي طبيعـة شـعور العمـلاء نحـو منتجك؛ فهناك العديد من الأرقام غير المعروفة مثل التأثير المضاعف الذي يحدث حين لا يشتري العميل السعيد منتجك مرة أخرى فحسب، بل يخبر أصدقاءه
وعائلته عنه. فلا يمكنك أن تتجاهل تلك الأرقام لمجرد أنها غير معروفة أو لا يمكن حسابها.
- „ أما بالنسبة للمديرين الذين لا يستقرون في شركة واحدة فلا تقلق بشأنهم. فداخل كل مؤسسة هناك مجموعة من المديرين الملتزمين تجاهها؛ فهم المديرون
المتوسطون الذين يعرفون أن العشب لا يكون دائمًا أكثر اخضرارًا حين يزرع في مكان آخر؛ فهم يستطيعون تحقيق خطط المؤسسة بعيدة المدى بشرط إعطائهم
الفرصة وعدم معاملة الإدارة لهم بمبدأ أنهم ديناصورات.
- „ أما المرضان الآخران فقد تفاقما بفعل المجتمع المحب للتنازع الذي يعتقد أنه إذا كانت هناك مسئولية فهناك دعوى قانونية. فاحمِ فريقك ومؤسستك ونفسك
من خلال إزالة أسباب الدعاوى القانونية والشكاوى من خلال تصنيع منتجات عالية الجودة تؤدي الغرض من تصنيعها (انظر نظرية 69).
أسئلة يجب طرحها

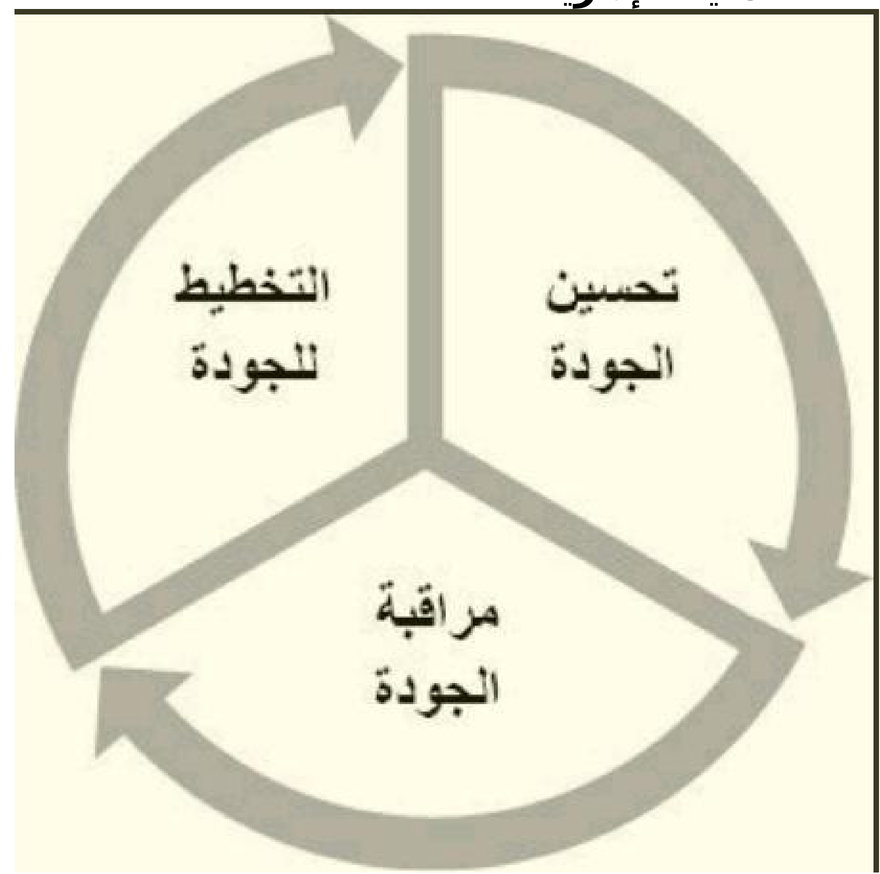
- „ هل أصيبت مؤسستي بأحد هذه الأمراض؟
- „ هل أرى أن العلاج مسئولية كل شخص أم أنه يرجع فقط إلى فريق مراقبة الجودة؟

النظرية 69

ثلاثية " جوران " للجودة

استخدم هذه النظرية لتجنب فقدان العملاء نظرًا لرداءة الجودة.

" جو جوران " هو أحد الآباء المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة. وكان من أوائل المؤيدين لوضع المعايير وتكلفة الجودة وساعد على تعميم مبدأ " باريتو " (انظر
نظرية 81). وأفضل ما يذكر به هو وضعه لنظرية ثلاثية الجودة التي تتكون من ثلاث عمليات إدارية.



التخطيط للجودة لتحديد عملاء المؤسسة واحتياجاتهم. وهذه المعلومات تستخدم فيما بعد لابتكار عمليات تصنع منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العميل على
النحو الأكمل.
تحسين الجودة ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها؛

فالخطوة الأولى هي تحديد " عمال الإنتاج " الرئيسيين وتزويدهم بالموارد والتدريب والتحفيز
اللازمين لجعلهم أشخاصًا فعالين وناجحين.
مراقبة الجودة هي تقييم الأداء مقارنة بالتوقعات وتحديد الفجوات والعمل على معالجة أي قصور.
يعتقد " جوران " أن الإدارة هي سبب معظم المشكلات المتعلقة بالجودة. وقد أشار إلى فشلها في تحديد احتياجات العملاء (انظر نظريات 8 و 71) وعدم وضع
الأشخاص المناسبين والعمليات المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات حتى حين يتم تحديدهم كسبب لمعظم مشكلات الجودة (انظر نظرية 63).
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ اجمع بيانات بشأن الأنشطة التي تسبب المشاكل، ثم حلل النشاط لتحدد السبب الجذري للمشكلة؛ فمفهوم قاعدة 80 - 20 لـ " باريتو " ينطبق على الكثير
من الأشياء بشكل يثير الدهشة (انظر نظرية 81). فستجد أن 80% من مشكلاتك المتعلقة بالجودة قد ترجع إلى حوالي 20% من أنشطة مؤسستك.
- „ كون فريق جودة (أحيانًا يشار لهم بالمنتديات أو الدوائر) (انظر القسم السادس) يدفع برنامج تحسين الجودة الخاص بك إلى الأمام. اختر أشخاصًا
متحمسين لتحسين الجودة.
- „ تذكر أنه رغم أنك قد تكون القوة المحركة لعملية تحسين الجودة، فإنها قضية تخص المؤسسة ككل، ومن غير المرجح أنك تستطيع معالجة المشكلة دون دعم
المديرين الآخرين. فكون تحالفات (انظر نظرية 55 و 62).
- „ زود الفريق بالموارد والتدريب والمهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ المهمة (انظر القسم الرابع). فتوفير برامج تحسين الجودة قد يكلف الكثير من الأموال،
ولكن البديل عن ذلك هو اكتساب سمعة رداءة الجودة وفقدان العملاء ووجود الشكاوى.
- „ تحدث إلى العملاء بشأن تطلعاتهم حول منتجاتك وخدماتك. هل ما تحققه يوازي توقعاتهم، أو كما يقول " بيترز " ، يفوقها (انظر نظرية 71) ؟ وإذا لم
يكن الأمر كذلك، فاكتشف السبب.
- „ احتفِ بالنجاح مهما كان صغيرًا؛ فالتأثير المتراكم للكثير من التحسينات الصغيرة قد يكون عظيمًا ومولدًا للحماس نحو مزيد من

التحسينات (انظر نظرية
73).
أسئلة يجب طرحها

- „ هل يحتوي فريقي على أبطال في مجال الجودة؟
- „ هل كونت تحالفات مع المديرين الآخرين بالمؤسسة تمهيدًا لتطبيق برنامج جودة؟

النظرية 70

شبكة النضج لـ " كروسبي " (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية لفهم المراحل التي تحتاج أنت وفريقك إلى اجتيازها لوضع برنامج جودة.

ناقش " فيل كروسبي " في كتابه Quality is Free التكاليف التي تتكبدها المؤسسات المصنعة لمنتجات رديئة الجودة فيما يتعلق بالدعاوى القانونية الخاصة
بالضمان المصاحب للمنتجات إلى جانب الافتقار إلى العلاقات العامة.
وأشار إلى أن المؤسسة التي تضع برنامج جودة ستدخر أموالًا تفوق تكلفة أي برنامج من هذا
القبيل.
فعقيدة " كروسبي " تقوم على مبدأ " حين تفعل شيئًا تأكد أولًا أنك تفعله بطريقة صحيحة " ، ويرى أن هذا المبدأ لا يمكن تحقيقه إلا حين تصل المؤسسة لمستوى
من النضج التشغيلي. ولتحقيق هذا النضج، يمر كل من المؤسسات أو الأفراد بخمس مراحل.



المصدر : مقتبس من كتاب " فيليب كروسبي " Quality is Free: The

Art of Making Quality Certain " (مكجرو هيل، 1978)
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ كون تحالفات مع المديرين الآخرين المهتمين بتحسين الجودة.
- „ قيم المرحلة التي وصلت إليها واجمع أكبر عدد ممكن من الأشخاص بفريقك أو مؤسستك كي تكمل مراحل شبكة النضج الموجودة بكتاب Quality is Free
أو الموجودة على الإنترنت.
- „ لا تندهش إذا كانت النظرة العامة تشير إلى أنك بالمراحل الأولى بعملية النضج. فالتحرك من مرحلة عدم الكفاءة اللاشعورية (وهي أن تفعل أمورًا خاطئة
دون أن تعرف ذلك) إلى مرحلة عدم الكفاءة الشعورية (وهي أن تستمر في فعل الأمور الخاطئة مع إدراكك لذلك) هي الخطوة الأولى التي تحتاج أنت وفريقك إلى
اتخاذها. أما الخطوة الثانية والثالثة فهي أن تُقِرَّ بأن الأمور لا تسير على ما يرام كما هو مفترض لها وأن المشكلات تولد المشكلات؛ فحين يقر كل شخص بحقيقة
الوضع ستتمكن من التعامل مع المشكلة.
- „ قبل اجتثاث أية مشكلة من الضروري أن تحدد سببها بدقة (انظر نظرية 72). فقط معلومة واحدة خاطئة يمكن أن تهدد سلامة الإجراء بأكمله؛ لذلك
افحص وتحقق من جميع البيانات فور تسلمها.
- „ لا تعتمد فقط على البيانات الإحصائية في تحليلك؛ ولكن تعرف على طبيعة شعور الأشخاص نحو المشكلة.
- „ لا تتخذ أي إجراء قبل أن تفهم المشكلة على النحو الأكمل وتملك الموارد اللازمة لحلها.
- „ حدد متطلبات عميلك، وضع معاييرَ للأداء بشكل مسبق، ثم لا تدع أي شيء يقف في طريقك حتى تحققها.
- „ بمجرد أن يتم تثبيت النظام الجديد، راقب مستوى الشكاوى، واضبط النظام على النحو المطلوب.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل يرى فريقي أن تحسين الجودة أمر مهم؟
- „ هل يرى فريقي أن تحسين الجودة هو مهمة تحدث مرة واحدة أم أنه عملية مستمرة؟

النظرية 71

نموذج التميز لـ " بيترز " و " ووترمان " و " أوستن "

استخدم هذا النموذج لتحديد مواصفات المؤسسة المتميزة.

أشار كل من " توم بيترز " و " بوب ووترمان " و " نانسي أوستن " إلى أن الاهتمام بتصنيع منتجات عالية الجودة هو صفة أساسية للشركات المتميزة.

الشروط الثمانية الأساسية لإدارة الجودة هي:

الانحياز للفعل: شجع القرار المشترك من خلال تكوين فرق ذات خبرات وظيفية مختلفة تضم الموظفين والعملاء والموردين.

القرب من العميل: وهي القدرة على تحديد ما يرغب فيه عملاؤك.

الاستقلالية وروح المبادرة: الرغبة في تعزيز الابتكار وتشجيع "الأشخاص الراغبين في تحسين الجودة" بالمؤسسة.

تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد: الرغبة في معاملة جميع الموظفين كمصدر للجودة واحترامهم وإشراكهم وتمكينهم.

اتباع منهج عملي يركز على القيمة: يجب أن تظهر الإدارة التزامها بالجودة في كل الأوقات وعليها أن تتبنى فلسفة إدارية تعكس هذا الأمر.

الاستمرار بالعمل في المجال نفسه: البقاء في نطاق مجال الأعمال الذي تعرفه المؤسسة وتحظى فيه بالخبرة.

هيكل بسيط وكادر موظفين محدود: طور هياكل تنظيمية بسيطة بأقل عدد ممكن من الموظفين الكبار.

في عام 1985، قام كل من " بيترز " و " أوستن " بتلخيص أفكارهما حول التميز وقالوا إنه يتمثل في الاهتمام بالعملاء، الرغبة في الابتكار، وجود موظفين يتسمون
بالتحفيز والإدارة والقيادة التي تذوب شغفًا بالتميز.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استمع لعملائك. تعرف عليهم وعلى متطلباتهم. وانتبه لاحتياجاتهم المتغيرة واسعَ لتحقيق ما يريدونه حتى قبل أن يطلبوا ذلك.
- „ كوِّن فريقًا من مختلف الخبرات الوظيفية يضم ممثلين عن الموظفين والعملاء والموردين لترى كيفية تحسين الخدمة التي تقدمها للعملاء.
- „ تذكر أن عملاءك قد يكونون من داخل المؤسسة أو خارجها.

- „ شجع الابتكار وروح المبادرة بالمؤسسة. وحدد ودعم الأشخاص الذين لديهم شغف بالتميز ورغبة في تحسين الجودة بها.
- „ انظــر إلــى جمــيع الموظفــين علـى أنـهم مصـدر قـوي لتحقـيق الجـودة، وبخـلاف المـديرين الصـارمين الـذين يصـبون تـركيزهم فقـط علـى المـهمة عـامل هـؤلاء الموظفـين باحترام (انظر نظريتي 12 و 13) ، وشاركهم في صنع القرار ومكنهم من تنفيذ وظائفهم. افعل ذلك وستجد أن الإنتاجية والجودة سيتحسنان.
- „ أظهر التزامك بتحقيق الجودة في جميع الأوقات وتبنَّ فلسفة إدارية تعكس هذا النهج. وشارك في كل شيء ولا تكن غائبًا عن المشهد (انظر نظريتي 19 - 22).
- „ لتحقق الاستفادة القصوى من الموظفين شجعهم على الاجتهاد ضمن معايير محددة بوضوح. وطالما أنهم يتصرفون بحسن نية لا تنتقدهم إذا حاولوا وفشلوا
(انظر القسم الثالث).
- „ تمسك بما تعرفه جيدًا.
- „ اجعل الأنظمة والهياكل المؤسسية بسيطة؛ فالتعقيد هو الذي يسبب الأخطاء.

أسئلة يجب طرحها

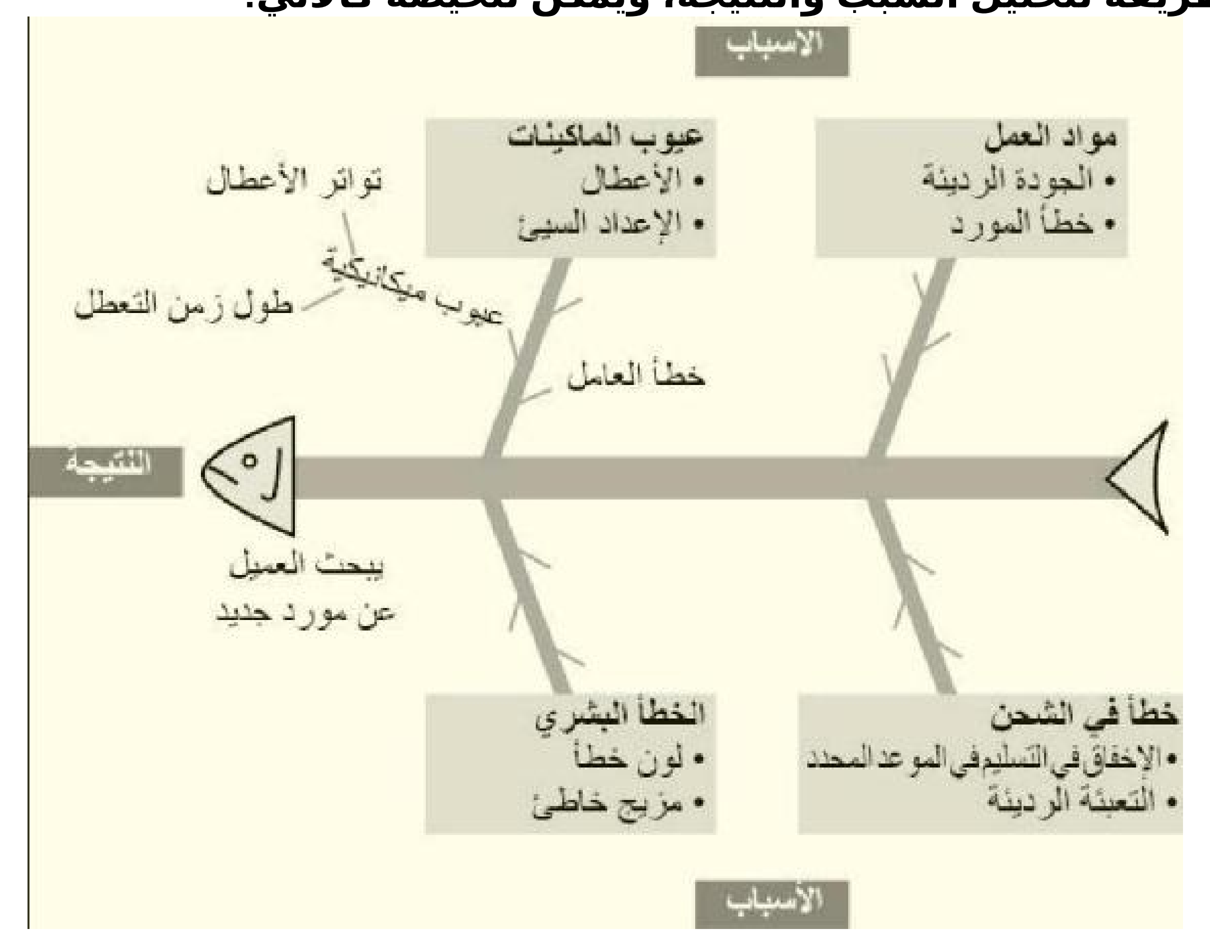
- „ من عملائي؟
- „ ما احتياجاتهم وتوقعاتهم الحقيقية؟

النظرية 72

نموذج عظمة السمكة لـ " إيشيكاوا "

استخدم هذه النظرية لتحديد أصحاب المصالح بالداخل والخارج الذين قد يؤثرون على خططك.

يقول " كاورو إيشيكاوا " إنه من المهم اكتشاف جميع الأمور التي قد تسبب مشكلة الجودة قبل أن تبدأ في التفكير في حلها؛ فنموذجه الذي وضع عام 1990 هو
طريقة لتحليل السبب والنتيجة، ويمكن تلخيصه كالآتي:



المصدر : مقتبس من كتاب "كاورو إيشيكاوا" Guide to Quality Control (الطبعة الثانية) (آشيان بروداكتيفيتي أورجانيزاشن، 1986)
هذا النموذج يشبه نوعًا ما الخريطة الذهنية ويستخدم لإعادة تقديم المشكلة وأسبابها بطريقة تخطيطية. والفرق بين نموذج " إيشيكاوا " والخرائط الذهنية الأكثر

تقليدية هو أن العملية خطية (وهذا أفضل لأصحاب التفكير المنطقي).
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد وعرف مشكلتك. اكتبها في المربع بالجانب الأيمن من الصفحة (يمكنك رسم المربع كرأس سمكة إذا كنت حق ًّ ا حريصًا على استخدام الرمزية)، ثم أضف
العمود الفقري المركزي للسمكة.
- „ استنبط العوامل الرئيسية للمشكلة. واستخدم العصف الذهني لتحدد أكبر عدد ممكن من العوامل ذات الصلة التي قد تجول ببالك أنت وفريقك (انظر
نظريتي 65 و 66). وتلك العوامل هي " العظام الكبيرة " التي تتفرع من العمود الفقري للسمكة (فهي العظام التي قد تعلق بحلقك إذا لم تنتبه لها) (انظر
المخطط).
- „ حلل كل مشكلة (عظمة كبيرة) وحدد أكبر قدر ممكن من الأسباب. ثم صل تلك الأسباب بالعظمة الكبيرة المناسبة كسلسلة من " العظام متوسطة الحجم
" (انظر المخطط عند بداية تحليل عيوب الماكينة).
- „ حلل النتائج وواصل الفحص. وبالنسبة للأسباب المعقدة فقد يكون عليك توصيل " عظام صغيرة " بالعظام متوسطة الحجم كلما أصبح تحليلك للمشكلة
أكثر عمقًا.
- „ وحين تنتهي من ذلك لا تجلس معجبًا بعملك الفني، ولكن افعل ما يلزم لاختبار وتحديد الأسباب المحتملة التي تسهم حقًّا في حدوث كل مشكلة. وحين
تعرف المشكلة الحقيقية حدد وطبق حلًّا عمليًّا لها.
- „ العملية ليست معقدة كما تبدو. فجربها مع مشكلة عمل وجد لها حَلًّا بالفعل. وأكاد أجزم أن ذلك سينتج عنه عوامل جديدة للمشكلة لم تحددها من
قبل.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل لديَّ المعرفة التفصيلية المطلوبة لتحديد العوامل الأساسية والفرعية التي قد تسبب المشكلات؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فمن يستطيع أن يساعدني؟

النظرية 73

نظرية " كايزن " ذات الخطوات الخمس لتدبير شئون المنزل لـ " إيماي "

استخدم هذه النظرية لتقييم الأثر الذي قد تتركه التغييرات الصغيرة جدًا على الجودة.

رغم أن " كايزن " هي فلسفة يابانية تعني " التغيير " (كاي) ولكي يصبح جيدًا نضيف له (زن)، فقد أعاد " ماساكي إيماي " بالثمانينيات والتسعينيات من القرن
الماضي تفسير وتعميم الفلسفة من حيث نظرية الإدارة.
فقد أشار إلى أن " كايزن " هي عملية تطوير مستمرة تعتمد على العمل الجماعي والانضباط الشخصي والأخلاق الجيدة ومنتديات الجودة واقتراحات التحسين؛
فكثيرًا مما قاله يمكن وصفه كطلب للتدبير الجيد لشئون المنزل.

الترتيب

تأكد من أن مكان العمل خَالٍ من أية فوضى

التنظيم

رتب المعدات والمواد التي تحتاج إليها حتى يمكنك الوصول إليها بسهولة

النظافة

تأكد من أنك تنظف وتجري صيانة للمعدات بانتظام

المعايرة

تأكد من أن جميع المعدات و العمليات تلبي المعايير المطلوبة

الانضباط

حافظ على ما تم إنجازه

تعتمد فلسفة " كايزن " على التغيير التدريجي أكثر من التغيير المفاجئ، وعلى الاعتقاد بأن جميع الموظفين يدركون أن من مصلحتهم إنتاج بضائع وخدمات عالية
الجودة. وهذا يتم تحقيقه من خلال التخلص من الهدر وعدم الكفاءة بالمؤسسة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ فلسفة " زن " تدور حول البساطة وهكذا هذه النظرية أيضًا. فاقرأ النظرية مرة أخرى وستجد أنه ليس هناك شيء يتطلب المزيد من نصائحي. لكن تمامًا مثل
فلسفة " زن " ، لكي تتقن المبادئ البسيطة، أنت تحتاج إلى إصرار

شديد وانضباط ذاتي واتساق في الغرض.
- „ مع فلسفة " كايزن " عليك أن تنفذ ما تعد به، وتكون قدوة لجميع موظفيك؛ فأنت لا تستطيع أن تطلب منهم الحفاظ على أماكن عملهم مرتبة وتجنب
الأخطاء، بينما مكتبك يشبه مقلب النفايات.
- „ تذكر أن " كايزن " لا تتحدث عن تطوير جانب واحد من نشاط فريقك بنسبة 10%، ولكنها تهدف إلى تطوير كل نشاط بنسبة 1%. فمجموع تلك التحسينات
الصغيرة سيكون كبيرًا من حيث الجودة والفخر الذي يكتسبه فريقك من خلال تنفيذها.
- „ إذا قررت أن تنتهج فلسفة " كايزن " فابدأ بممارسة الإدارة من خلال التجول بمكان العمل (انظر نظرية 10). اقضِ وقتًا بموقع العمل أو في ساحة الاستقبال
لتأخذ فكرة عن كيفية استغلال الوقت والمجهود والموارد. فما تبحث عنه هو تطويرات تدريجية صغيرة يمكنك تطبيقها بسهولة وتسهم في تحسين الجودة. عليك
أيضًا أن تنتبه للممارسات الجيدة التي تستطيع أن تنشرها بالمؤسسة.
- „ لتساعد على الحفاظ على تدفق الأفكار شجع الموظفين على تقديم أفكارهم بشأن التحسينات. وأعرب عن التقدير والامتنان لجميع المقترحات التي يقدمونها،
حتى تلك التي لا تستخدمها.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل أتمتع بالانضباط الذاتي اللازم لتطبيق فلسفة " كايزن " والاستمرار في البرنامج إلى ما لا نهاية؟
- „ كيف أقنع الموظفين أنه من خلال تطوير كل نشاط بنسبة واحد بالمائة سيكون التأثير الإجمالي على الجودة كبيرًا؟

النظرية 74

مصفوفة القياس المرجعي

استخدم هذه النظرية كإطار عمل لتحديد الممارسات الداخلية والخارجية المثلى التي يمكن أن تستخدمها بمحيطك.

القياس المرجعي هو مفهوم قدمه " فريدريك تايلور " (انظر نظرية 3) ببداية القرن العشرين؛ فقد قام بتحديد الأشخاص الذين يظهرون أداء متميزًا من خلال
وضـع علامـة بالطبشـور علـى طـاولات العمـل الخاصـة بـهم؛ فـهذا يشـير للموظفـين إلـى طريقـة الإنتـاج أو ممارسـات العمـل التـي يجـب أن يحـاكوها. وهـذه الطريقـة البدائية نوعًا ما لإدارة الجودة تم تنقيحها على مدار الأعوام المائة الماضية، وهي الآن أداة مطورة تستخدمها الكثير من المؤسسات.

	المنتج أو الخدمة	العملية أو الوظيفة
داخلي	إجراء تحليل مقارن للمنتجات والخدمات التي تصنعها أو تقدمها الأقسام المختلفة في المؤسسة	إجراء تحليل مقارن للوظائف والعمليات التي تقوم بها الأقسام المختلفة في المؤسسة
خارجي	إجراء تحليل مقارن للمنتجات والخدمات التي تصنع داخليًا مع تلك التي توجد في المؤسسات الأخرى	إجراء تحليل مقارن للوظائف والعمليات التي تجري في المؤسسة مع تلك التي توجد بالمؤسسات الأخرى

ملاحظة: حين تجرى مقارنات خارجية ليس من الضروري أن تقارن المؤسسة نفسها مع المؤسسات الأخرى الموجودة بالمجال نفسه. على سبيل المثال، فقد تتعلم
البنوك الكثير عن إدارة الطوابير من خلال مقارنة ممارساتها مع ممارسات الأسواق المركزية ومحلات الوجبات السريعة.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ العامل الأساسي بعملية القياس المرجعي هو معرفة المرحلة التي وصلت إليها في رحلتك إلى التميز (استخدم نظرية 65 و 66 و70 لتحدد موقعك) ، وتأكدك
من المرور بدائرة المراحل الأربع الآتية (انظر نظرية 49):
1 - 1 مرحلة التخطيط هي النشاط الأكثر أهمية واستهلاكًا للوقت بالنموذج. حدد المجالات الأكثر أهمية لمؤسستك. فما الأنشطة الموجودة داخل كل مجال التي

تحتاج إلى القياس المرجعي؟ وما الطريقة الأفضل لتجميع البيانات بكل نشاط؟ ومن أفضل الممارسين لهم؟
2 - 2 مرحلة التنفيذ وهي مرحلة التجربة. اتفق مع شركائك في عملية القياس المرجعي على هدف العملية وأية قضايا أخلاقية قد تظهر.
اختر الأشخاص الأكثر
ملاءمة لتنفيذ العملية وتأكد أن المؤسسة، على جميع المستويات، ملتزمة بالمشروع (انظر نظريتي 55 و62).
3 - 3 مرحلة الفحص وهي مرحلة تحليل البيانات وتحديد الثغرات الموجودة بالجودة. استخدم نموذج عظمة السمكة لـ " إيشيكاوا " (انظر نظرية 72) لتحدد
أسباب الثغرات الموجودة بالأداء، وعندئذ قرر ما هو الإجراء المطلوب.
4 - 4 المرحلة الأخيرة هي حيث تبدأ في العمل. أشرك كل شخص له مصلحة في التغيير، وراقب مدى تقدم العملية وراجع إستراتيجيتك إذا لزم الأمر (انظر القسم
السادس). استخدم " الأهداف الذكية " (انظر نظرية 88) لإدارة التقدم.
أسئلة يجب طرحها

- „ كيف سأجمع البيانات من المؤسسات الخارجية؟
- „ هل أنا مستعد للتعامل مع جميع نتائج ممارسة هذه العملية؟ ماذا لو كانت مستويات التدريب أو الرواتب أدنى من مستوى الممارسة الأفضل؟ هل المؤسسة
مستعدة للاستثمار في تلك المجالات؟

النظرية 75

نموذج التميز

استخدم هذا النموذج كطريقة لتنمية الوعي بالأداء والعمل على تطويره.

" مالكولم بالدريدج " كان القوة الدافعة لاستخدام نموذج التميز كوسيلة لتعزيز الوعي بالجودة في المؤسسات. وكان عمله فعالًا بأمريكا، وقد قامت المؤسسة
الأوربية لإدارة الجودة بتكييف وتبني نموذجه للاستخدام في أوروبا.
نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يرتكز على تسعة مفاهيم أساسية تنقسم إلى خمسة عوامل مساعدة وأربع نتائج:

- „ العوامل المساعدة هي الأنشطة التي يجب على المؤسسة أن تنفذها جيدًا لتكون متميزة.
- „ النتائج هي المقاييس المستخدمة في تقييم أثر الأنشطة أعلاه.



المصدر : مقتبس من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حقوق الطبع محفوظة لنموذج التميز EFQM 2012 © ، بروكسل، بلجيكا، www .efqm.org
رغم أن المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة تقدم جائزة للنموذج المتميز للمؤسسات التي ترغب في مثل هذا التقدير، فتطبيق النموذج غالبًا

ما يستخدم كأداة تقييم
ذاتي لتصنيف أداء المؤسسة في كل من العوامل المساعدة والنتائج.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أكمل الاستبيان المتاح على موقع المؤسسة. صنف مؤسستك أو فريقك مقارنة بكل من الفئات التسع. هناك بعض الشروحات لتسهل عليك تصنيف كل فئة.
- „ إذا كــان ممكــنًا، خــذ عينــة إحصــائية مــن مختلــف الخبــرات الوظيفيــة بمؤســستك أو فريقــك لتكمــل الاســتبيان، أو الأفضــل مــن ذلــك قــم بتغطيـة كـل العـاملين بالمؤسسة.
- „ اجمع النقاط واحصل على متوسط النقاط بالمؤسسة. لا تُصَبْ بالصدمة إذا حصلت فقط على 350 درجة من 900؛ فهذا شيء طبيعي في المرة الأولى. بالطبع
350 درجة أو أقل لن تجدي على المدى البعيد. إذا كنت تعمل بمؤسسة كبيرة ربما تحتاج إلى تعيين شخص متحمس للجودة. إذا فعلت ذلك فقط من أجل فريقك
أو قسمك فقد ينتهي بك الأمر إلى تنفيذ المهمة بأكملها بنفسك.
- „ ركز أولًا على الفئات التي حصلت على أفضل نتيجة لترى ما إذا كان من الممكن تحقيق بعض النجاحات السريعة. ثم اعمل نحو الفئات التي يتواجد بها احتياج
أكبر للتحسين. وواصل الرجوع إلى الاستبيان وقياس ما نفذ من تطويرات.
- „ تذكر أن هذه عملية تقييم ذاتي؛ لذلك يجب اختبار افتراضاتك وانطباعاتك. أحضر شخصًا محايدًا ليلقي نظرة على تقييمك لما يحدث وليتحدى تحليلك.
أسئلة يجب طرحها

- „ هل الذهاب للحصول على جائزة المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة يحفزني ويحفز فريقي أكثر من مجرد استخدام العملية لتحسين الأداء؟
- „ ما إن تتحقق أهداف المشروع المبدئي، كيف سأراقب الأداء وأحافظ عليه وأقوم بتحسينه في المستقبل؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات إدارة الجودة

**سبب اختيار نظرية " كروسبي " كأفضل نظريات هذا القسم
بما أنني عضو مخلص في رابطة " ديمنج " (نعم هناك كيان بهذا الاسم)، فاختيار نظرية لشخص آخر غيره كأفضل النظريات يعد تقريبًا خيانة. لكن كما يفعل
المؤثرون بشئون الحكم فأحيانًا يكون عليك فقط أن تفعل ما هو صحيح. فلا أحد يستطيع أن يشكك فيما فعله " ديمنج " ليساعد على استعادة مجد الصناعة
اليابانية. ولكن إذا كانت نظرياته جيدة مثل أفعاله، لكانت تلاشت المنافسة. ولكن بكل أسف، تفتقد نظرياته لبعض الجاذبية التي يتمتع بها نموذج النضج لـ "
كروسبي " ، فبساطة رؤية " كروسبي " أن الجودة مجانية وفي الوقت ذاته عمقها أعطى له الأولوية في اختيار نظريته كأفضل النظريات.
هناك كثير من الهراء الذي قيل عن إدارة الجودة وكثير ممن يطلق عليهم خبراء مستعدون أن يخدعوك باستخدام اللغة المعقدة للإدارة وأن يوهموك أنك مميز.
منذ عشرين عامًا تقريبًا قررت أنا ومجموعة من مديري الجودة المقيمين بمنطقة " ميدلاند " الغربية أن نتمرد على تدفق الأنظمة اليابانية وعلى مفرداتها الصعبة،
وهذه الأنظمة تشمل " كايزن " و " كانبان " و " بوكا يوكي " . فنحن اخترعنا برنامج جودة يسمى " برنامج جودة بلاك كانتري " ، وقد صمم هذا البرنامج خصيصًا
لاحتياجات التصنيع بالشركات الموجودة بمنطقة " بلاك كنتري " ؛ فهذا البرنامج يحتوي على وحدات تدريب بالأسماء التالية:**

**- „ Yomaguddin - وهي تشير إلى الممارسة الجيدة ومن أمثلتها " أنت شخص جيد يا صديقي " .
- „ Weayobinthen - وهي تشير إلى الموردين ومن أمثلتها " لماذا تأخرت يا رجل؟ " .
- „ Tayarfbostin - وهي تشير إلى المنتجات والخدمات ومن أمثلتها: " شكرًا لك، هذا حقًّا جيد جدًّا " .
وفي الأول من أبريل أرسلنا هذه المجموعة من الوحدات لوكالة التدريب الحكومية. ولك أن تتخيل الضجة التي حدثت خلال أيام حين أطلقت الوكالة هذا البرنامج!
ربما تكون الوكالة قد فهمت خدعتنا.**

التـــــهديد المشــــترك بــين معظــم نظريــات الجــودة هــو الحاجــة إلــى أن يفعــل جمــيع أصــحاب المصــالح بالمؤســسة كــل شــيء ممكــن لتحســين جــودة المنتجــات والخــدمات والإجراءات بالمؤسسة. وهذا يمكن تلخيصه في الرغبة في " عمل الشيء بطريقة صحيحة من بداية تنفيذه " ، ولتحقيق ذلك عليك أن تتذكر أن تحسين الجودة هو
قضية تخص المؤسسة ككل. فلا يمكن أن يستقيم الحال طالما أن بؤرة التميز موجودة ببيئة معادية؛ لذلك قبل أن تطلب برنامج جودة احشد دعم جميع المديرين
الكبار (انظر نظريتي 55 و 62). سَوِّق للبرنامج من خلال التوضيح بأن كلفة تنفيذ الأمر بطريقة صحيحة من بدايته هي دائمًا أقل من محاولة تصحيح الأخطاء
فيما بعد.
اكتشف جميع أسباب المشكلات قبل أن تبدأ في التفكير بالحل. وحين تبدأ، تذكر أن تجري بعض التحسينات التدريجية بدلًا من التغييرات المفاجئة وواسعة النطاق.
فمن الأسهل كثيرًا أن تحسن عشر عمليات بنسبة 1% من عملية واحدة بنسبة 10%. فدائمًا احتفِ بنجاحاتك؛ فهذا سيحفز الموظفين ويساعدهم على مقاومة
المشــككين. لكــن لا تــركز فقــط علـى المكاسـب قصـيرة المـدى، فكـر علـى المـدى الطويـل وبمسـاعدة الموظفـين الأمـاميين حـدد مـا يتوقعـه عمـلاؤك. ثـم فكـر فـي كيفيـة تجـاوز
توقعاتهم.
استخدم المقارنات الداخلية والخارجية للمنتجات والخدمات والعمليات والوظائف كمقاييس مرجعية ولا تخجل من اقتناص الأفكار الجيدة أينما تجدها.
لا تخدع نفسك أبدًا من خلال الاعتقاد بأنك أفضل مما تبدو عليه في الحقيقة. لتتجنب العيش بصورة حالمة، لا تبنِ حساباتك على افتراضات غير مدروسة؛ وذلك
من خلال التحقق من البيانات على نحو مستقل أو بالتخلص منها.
إذا بدأت برنامجًا لتحسين الجودة فعليك أن تدرك أنه سيستمر معك على المدى الطويل. فقد أخبرني مدير إدارة في شركة هندسية بمدينة " بلاك كانتري " كيف أنه
قضى أكثر من عامين في الترويج لإدارة الجودة الشاملة قبل أن يرى أي تغيير في توجه الموظفين. فقال: " لكنني عرفت أنني حققت الأمر فعلًا حين أتى الموظفون ذات

صباح وأداروا الآلات قبل تشغيل غلاية الشاي " ؛ فعلى مثل هذه الدلالات يبنى النجاح.

القسم 9

كيف تمارس السلطة والصلاحيات والنفوذ

مقدمة

**هذا هو أقصر قسم بالكتاب؛ فهو يحتوي فقط على خمس نظريات.
لكن هذا لا يعكس مدى أهمية فهم السلطة والصلاحيات والنفوذ
بالنسبة للمديرين؛ ففي
الواقع هو إقرار بأن هذا الجانب من الدراسة معقد للغاية ومن الصعب
استيعابه وأن معالجته على نحو عادل ستتطلب كتابًا كاملًا، فبدلًا من
بذل المجهود وشرح
التفاصيل المعقدة للمفاهيم الثلاثة، اخترت خمس نظريات أعتقد أنها
تشمل النقاط الأساسية التي تحتاج إلى أن تعرفها كمدير.
علـــى جمـــيع المـــديرين الاهتمـــام باكتشـــاف تلـــك المفـــاهيم
الثلاثـــة المـــهمة والمترابطـــة. فـــأنت تحتـــاج إلـــى معرفـــة
مفـــهوم الســـلطة والصـــلاحيات والنفـــوذ الـــذي تتمتـــع بـــه
فـــي
المؤسسة التي تعمل بها - ليس فيما يتعلق بموظفيك وزملائك
فحسب، ولكن أيضًا من جانب المديرين الكبار ومجتمع أصحاب
المصالح الأوسع. وبمجرد أن تتضح
لك الصورة يمكنك أن تضع إستراتيجية تسمح لك بتعظيم سلطتك
وصلاحياتك ونفوذك.
كثير من المديرين، خاصة هؤلاء الذين تولوا المنصب حديثًا من خلال
الترقية أو التعيين من خارج المؤسسة، يكونون عازفين عن ممارسة
صلاحياتهم وسلطتهم. فلا
تقع في هذا الفخ. فحين تصبح مديرًا تكتسب مستوى معينًا من
السلطة والصلاحيات التي من المتوقع أن تستخدمها. فإذا لم تفعل
ذلك، ستفقد قيمتك لدى
زملائك لأنهم سيرون أنه ليس لديك " الصفات المناسبة " للإدارة،
وأنك تسير على هوى موظفيك.
فالنصـــيحة العامـــة التـــي تعطـــى لضـــباط الجـــيش والمعلمـــين
بشـــأن ممارســـة نفـــوذهم وســـلطتهم هـــي النصـــيحة ذاتـــها.
كـــن صـــارمًا بالبـــداية وأظـــهر مـــن هـــو الـــذي بيـــده
السلطة. وبطبيعة الحال يعتمد قياس مدى صعوبة الأمر على سياق
الموقف، وأنا لا أقول بأن تجعل موظفيك في اليوم الأول من العمل
يقفون في طابور عقاب**

بساحة انتظار السيارات الخاصة بالشركة (ربما يمكنك فعل ذلك باليوم الثاني). من الأيسر دائمًا أن تتراجع عن هذا الوضع حين تتمكن وتسيطر بدلًا من أن تتخذ
موقفًا لينًا ثم تحاول أن تعظم تدريجيًّا من مستوى سيطرتك. تذكر أنك مدير ووظيفتك هي تحقيق النتائج، وليس كسب شعبية. رغم أن هذا لا يعني ألا تكون
لديك علاقات جيدة مع موظفيك.
أما بالنسبة للنفوذ، فربما يكون إحدى أكثر أدوات الإدارة المستهان بها. فالنفوذ بالنسبة للصلاحيات مثل لعبة " تاي تشي شوان " بالنسبة إلى الكاراتيه؛ فالنفوذ
ناعم وسلس القياد؛ فهو ينحني في مهب الريح ويتدفق مثل الماء في الجوانب التي لا تستطيع أن تصل إليها الصلاحيات. على سبيل المثال، المدير المتوسط ليس لديه
سلطة على المديرين في المؤسسة، لكنهم إذا وثقوا بك وقدروا نصيحتك سيكون لديك تأثير. قد يكون هذا مفيدًا للغاية حين تريد دعمهم في مشروع ما، أو حين
يحين وقت الترقية. استغل كل فرصة تظهر لتغرس وتوسع مجال نفوذك.
نصيحة الرئيس الأمريكي الأسبق " ترومان " لهؤلاء الراغبين في أن يصبحوا قادة هي: " سر بهدوء واحمل عصًا كبيرة " ؛ فهذه ليست نصيحة سيئة للمديرين. وما
يلي هو مقدمة لهذا الجانب المدهش، وسأطلب منك أن تقرأ المزيد حول هذا الموضوع.

النظرية 76

" فيبر " والتصنيف الثلاثي للسلطة

استخدم هذه النظرية لتحديد الأنماط المختلفة للسلطة المتاحة لك كمدير.

حدد " ماكس فيبر " ثلاثة مصادر للسلطة أو النفوذ، وهي السلطة الملهمة والتقليدية والقانونية الشرعية.



- „ السلطة الملهمة هي، وفقًا لـ " فيبر " ، " نعمة شخصية واستثنائية " (الكاريزما) يتمتع بها القليلون فقط. والموظفون ينجذبون إلى المديرين الملهمين ويعتقدون أنهم بارعون ولديهم قدرات خاصة، ويمكن الوثوق بأنهم سيفون بوعودهم.
- „ السلطة التقليدية هي سلطة تقوم على التوريث. فيمكن أن يتوارثها الأفراد أو العائلات أو النخب أو المجموعات من جيل إلى آخر؛

فعلى سبيل المثال، النفوذ
والمكانة الموجودان لدى العائلات الملكية يتم نقلهما من خلال
الخلافة.
- „ السلطة القانونية الشرعية هي الصلاحيات المصاحبة لمنصب
معين. فصاحب المنصب يمكن أن يمارس جميع الصلاحيات المخولة
لهذا المنصب إلى أن يتركه. على
سبيل المثال، مدير المبيعات لديه السلطة الشرعية لتوجيه فريق
المبيعات طيلة فترة وجوده بهذا المنصب.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حدد مستوى السلطة المتاحة لك أسفل كل عنوان.
- „ وفقًا لما يقوله " فيبر " ، لا يتمتع بالسلطة الملهمة، أو الكاريزمية،
سوى قدر قليل من الناس، لكن قبل أن تقرر أنك تفتقد إلى
الكاريزما راجع نظرية 19.
- „ تعتمد السلطة التقليدية على الولاءات المشتركة. فإذا كنت تعمل
بشركة تملكها عائلة وأنت لست منها ففرصك في الترقية لمنصب
أكبر محدودة إلا إذا كنت
مستعدًّا أن تتزوج من هذه العائلة. فحتى تشبع طموحاتك قد يكون
عليك أن تترك هذه الشركة. لكن قبل أن تقفز من السفينة تذكر أن
السلطة التقليدية يمكن
أن تتواجد في أية مؤسسة يكون بها نخبة يوحدها تاريخ مشترك، مثل
أيام المدرسة أو الجامعة أو الجيش أو أي تجارب أخرى.
- „ حين تصبح مديرًا، تكتسب تلقائيًّا سلطة قانونية وشرعية يتوقع
الأشخاص أن تستخدمها؛ فلا تخذلهم.
- „ كمـا هـو متـوقع، معظـم قـراء هـذا الكتـاب سـيتمتعون
بقـدر قليـل مـن السـلطة التقليـدية أو لا شـيء منـها،
وقـدر ضـئيل مـن السـلطة الملـهمة و، اعتمـادًا علـى
الأقدمية بالعمل، سيتمتعون بقدر هائل من السلطة القانونية
الشرعية.
- „ اعمل على تعظيم سلطتك الملهمة (انظر نظرية 19).
- „ حـــدد مـــدى ســـلطتك القانونيـــة والشـــرعية وكـــن
علـــى اســـتعداد لاســـتخدامها؛ فـــأغلب المـديرين
يخفقـون فـي اسـتخدام صـلاحياتهم لأنـهم يخجلـون أن
يخبـروا
الأشخاص بما يجب أن يفعلوه (انظر نظرية 11) ، فابتعد عن هذا
الزهد والترفع؛ فالإدارة هي أمر صعب بالقدر الكافي دون رفضك
لاستخدام جميع الأدوات

المتاحة لك.

أسئلة يجب طرحها

- „ ما حدود سلطتي القانونية الشرعية؟

- „ ما عناصر السلطة الملهمة (الأمانة والنزاهة والولاء) التي أتمتع بها؟

النظرية 77

نظرية مصادر السلطة لـ " فرينش " و " ريفين " (اختيرت كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم هذه النظرية كقائمة مهام لتحديد جميع مصادر السلطة المتاحة لك.

هناك العديد من أنماط السلطة، وأحد هذه الأنماط الأكثر جاذبية هو الذي وضعه " فرينش " و " ريفين " عام 1959؛ فقد حددا خمسة مصادر للسلطة يستطيع
أن يستغلها الشخص الحقيقي أو الاعتباري، ليشجع أو يجبر الآخرين على طاعته.



السلطة الشرعية: وهي حين يصاحب منصب الشخص توقع منطقي

باتباع الموظفين توجيهاته.
سلطة المكافأة: وهي القدرة على منح أو حجب المكافآت المالية وغير المالية التي تقدم للأشخاص.
السلطة القسرية: وهي القدرة على فرض الجزاءات أو العقوبات على الأشخاص أو المجموعات الأخرى.
سلطة التخصص: تتواجد هذه السلطة حين تسمح خبرة الفرد بمجال معين أن يتبع الآخرون تعليماته ونصائحه. وهذه السلطة تكون متاحة فقط طالما كانت هذه
الخبرة مطلوبة.
السلطة الملهمة: هي القدرة على جعل الآخرين يمتثلون لأوامرك من خلال القدوة أو قوة الشخصية.
وقد أشار " فرينش " و " ريفين " إلى أن السلطة الملهمة هي الأهم بين السلطات الخمس؛ لأن من يتمتع بها يمكنه التأثير على الأشخاص على مر الأزمنة والمسافات
(انظر نظرية 19) ؛ فهي نهج القيادة الذي يتمناه الجميع. وهذا هو سبب استعداد ملايين من الأمريكيين ذوي البشرة السمراء، الذين لم يقابلوا " مارتن لوثر
كينج " إطلاقًا، أن ينظموا مسيرات ويعرضوا أنفسهم للإصابة وربما الموت ليتبعوا نموذجه في الاحتجاج السلمي.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ بصفتك مديرًا، فإنك تتمتع بموقع سلطة. تعرف على حدود هذه السلطة. تصرف بثقة حين تمارسها وتطلع إلى أن يمتثل الموظفون (انظر نظرية 11) إلى
طلباتك المشروعة. ترقب هذا الامتثال وقم بفرضه.
- „ حدد نطاق المكافآت التي تستطيع أن تقدمها إلى الموظفين وتذكر أنهم لا يريدون أن تكون هذه المكافآت مالية؛ فالتقدير أمام الجميع أو إحضار مكتب جديد قد
يكون تأثيره أوقع على شخص من الترقية أو الزيادة في الراتب (انظر نظرية 17). أوفِ دائمًا بوعودك.
- „ عين حدود سلطتك القسرية. فلا تستخدم هذه السلطة مطلقًا لترهيب الأشخاص لكنها مشروعة تمامًا للاستخدام في ملاحظة الأداء السيئ وإقرار العقوبة
المناسبة. فالموظفون غالبًا ما لا يدركون أنهم مقصرون في أدائهم. والدردشة غير الرسمية من الممكن أن تلغي الاحتياج إلى المزيد من الإجراءات الرسمية.
- „ حـــدد، إن وجـد، نـوع سـلطة التخصـص التـي تمتلكـها.

فــإذا كــانت لــديك مــؤهلات مــهنية فــهذا يعنــي أنــك تتمتــع بقــدر مــن ســلطة التخصــص. اكتســب معرفــة تخصصية في واحد أو أكثر من المجالات المعرفية واستخدمها بمؤسستك.
- „ للأسف، القليل منا من يتمتع بالكاريزما التي يتحلى بها نجم هوليوود المفضل لك. لكن الكاريزما هي ما يراه الآخرون. لذلك فكر في الطريقة التي يراها بك
موظفوك. وتعامل بثقة ونزاهة وامنحهم رؤية يمكنهم أن يؤمنوا بها (انظر نظريتي 19 - 22) وستجد أنهم يرونك تتحلى بالكاريزما، ولكن ليس بالقدر الذي يتمتع
به النجم!
- „ احشد أكبر قدر ممكن من مصادر السلطة لأنه حين يمتزج مصدران أو أكثر من مصادر السلطة تحدث فعالية في التأثير. تمامًا مثل حالة 2+2=5.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مصادر السلطة التي يجب أن تكتسبها؟
- „ من الذي يمارس السلطة بمؤسستك؟ من الذي يمكنك أن تتعلم منه؟

النظرية 78

مصادر النفوذ

استخدم هذه النظرية لتحليل أجزاء مشكلة الجودة التي تواجهها.

تختلف قوة النفوذ حين يكون هدف السلطة إقناع - وليس إجبار - الأشخاص بالامتثال إلى متطلباتك. فبالسلطة يمكنك أن تجبر الأشخاص على اتباع أوامرك،
لكنها ليست وصفة لتكوين فريق سعيد؛ فالمديرون يحتاجون إلى إتقان فنون النفوذ والإقناع الأكثر نعومة.
فقــد حــدد الكتــاب وعلمـاء النفـس وخبـراء الإدارة مصـادر مختلفـة للنفـوذ أو إسـتراتيجيات يمكـن للمـديرين اسـتخدامها. يوجـد أدنـاه سـبعة مصـادر للنفـوذ تظـهر فـي الكثير من القوائم.

مصادر النفوذ تتضمن ما يلي:

اجعل الأشخاص يعتقدون أنك مثلهم؛ فالأشخاص يستجيبون بإيجابية أكثر لهؤلاء الذين يعتقدون أنهم يشاركونهم رؤاهم ومعتقداتهم.

اجعل الأشخاص يشعرون بالارتياح. مارس الاستماع الفعال، أي تكرار ما قاله الشخص لتظهر أنك تنتبه لكلامه.

ابحث عما يحفز الشخص وقدمه له.

اسمح للشخص أن يشارك بأية عملية لصنع قرار قد يؤثر عليه، حتى إذا كانت تلك المشاركة بسيطة.

سلط الضوء على مدى تميز وتفرد العرض الذي تقدمه للشخص.

تذكر قيمة المعاملة بالمثل وتبادل الأفضال.

المعرفة المتخصصة تثير إعجاب الأشخاص؛ لذلك ابحث عن طرق تظهر بها معرفتك دون التفاخر بذلك.

كيف تستخدم هذه النظرية (1) - التأثير على لجنة المقابلة الشخصية

- „ الانطباعات الأولى تدوم. فحتى يظل أجدادنا على قيد الحياة كان عليهم أن يكوِّنوا انطباعات فورية بشأن الغرباء الذين كانوا يصادفونهم في الغابات الجديدة
التي كانوا يستكشفونها. كانت المعلومات الوحيدة المتاحة أمام أجدادنا هي مظهر الشخص. فكلما كان يشبههم أكثر، شعروا نحوه بمقدار أكبر من الأمان. وقد
استمرت هذه الصفة في ملازمتنا حتى يومنا هذا؛ فالانطباعات تتكون

بالمقابلات الشخصية بأول تسعين ثانية. حاول أن تستطلع نظام اللباس بالمؤسسة واذهب إلى
هناك بالزي المناسب.
- „ احصل على معلومات بشأن ما تبحث عنه المؤسسة. وافحص الإعلان الخاص بها والتوصيف الوظيفي ومواصفات الشخص المطلوبة والموقع وتحدث مع أي
شخص يعرف من يعملون هناك، وحين تتعرف على السمات والمهارات المطلوبة أظهرها في أثناء المقابلة وبباقي الاختبارات (انظر نظرية 11).
- „ إذا بدا عليك عدم الارتياح والتوتر ستلاحظ اللجنة ذلك. فاسترخِ وابتسم (ولكن ليس مثل سفاح مختل) وكن ودودًا. تذكر أن الأهم هو ما يراه الآخرون بك
وليس ما تشعر به (انظر نظرية 11).
- „ الأشخاص يريدون ما لا يستطيعون امتلاكه. فتعامل مع المقابلة بجدية، وأظهر أفضل ما لديك من صفات، لكن وضح أنك تمتلك أيضًا صفات أخرى غيرها.
وأقنع اللجنة أن مواهبك الفريدة لن تتواجد بأي مرشح آخر.
- „ المعرفة المتخصصة تثير إعجاب الأشخاص خاصة حين تكون غير متوقعة. وأفضل طريقة لإظهار ذلك هي أن تعرف الكثير من المعلومات عن المؤسسة وتطرح
سؤالًا أو اثنين مباشرين عن عملياتها.
أسئلة يجب طرحها

- „ من سيكون بلجنة المقابلة؟ ما الذي أستطيع أن أعرفه عنهم من الأصدقاء، جهات الاتصال أو عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي؟
- „ وفقًا لما أعرفه عمن سيجرون المقابلة الشخصية، ما الصفات التي يجب أن أعززها أو أتخلص منها؟
كيف تستخدم هذه النظرية (2) - التأثير على رئيسك

- „ يمكنك أيضًا استخدام مصادر التأثير الموجودة أعلاه مع رئيسك. لكنك تحتاج إلى تغيير أساليبك والتذكر بأنه قد يعرف عن السلطة والنفوذ أكثر منك، لذلك
كن فطنًا.
- „ لا تحاول أن تقلد رئيسك؛ فهذا سوف يزعجه.
- „ رئيسك سيقدر الوظائف المحددة التي تقوم بها بمهارة أكثر من غيرك. فابحث عن تلك الوظائف وتأكد من أنك تؤديها بمستوى عالٍ.
- „ لا تفاجئ رئيسك بتغيير كبير أو تقدم له مبادرة غير متوقعة.

واجعله على علم بأي شيء تفعله، واطلب منه النصيحة، حتى إذا كنت لا تحتاج إليها، وأشركه
في كل ما تفعله.
- „ اجعل رئيسك لا يستغني عنك، فغالبًا لا يحب المديرون الكبار أن يشغلوا أنفسهم بالتفاصيل. فحدد الجانب الذي لا يعرف رئيسك عنه الكثير وكن الخبير
الخاص به بذلك الأمر. وتكلم مع مديرك بلغة يفهمها لكن لا تدعي أنك تعرف أكثر منه.
- „ كن على استعداد لتبادل الأفضال مع رئيسك لكن لا تجعل ذلك من جانب واحد. فإذا أراد شيئًا تأكد من أنك ستحصل على شيء في المقابل؛ فلا أحد يحب
المتملقين.
- „ استمع إلى رئيسك حتى إذا كان يجعلك تشعر بالملل حول حديثه عن مهاراته الرائعة بتسديد الكرة بلعبة الجولف؛ فالناس يحبون من يهتم بهم.
- „ كن على استعداد لتبني أية أفكار واقتراحات جيدة يقدمها رئيسك لكن قيم كل فكرة. وإذا احتجت إلى مجادلة مقترحاته فقدم اعتراضاتك عليها، على انفراد،
كما لو أنك تقدم سلسلة من الأساليب البديلة للمناقشة بدلًا من التحدي المباشر.

أسئلة يجب طرحها

- „ ما المعتقدات والخبرات المشتركة والاهتمامات أو السمات التي تتشارك بها مع رئيسك؟ وكيف تستغل ذلك لصالحك؟
- „ ما السمات الموجودة بموظفيك التي يعجب بها أو يبحث عنها رئيسك؟

كيف تستخدم هذه النظرية (3) - التأثير على موظفيك

- „ إذا استخدمت صلاحياتك لتجبر فريقك على إكمال مهمة ما سيقولون إن: " الرئيس أجبرنا على فعل ذلك " ، وإذا استخدمت النفوذ سيقولون: " نحن فعلنا
ذلك " . فاستخدم فقط صلاحياتك حين لا يأتي النفوذ بالفائدة المطلوبة.
- „ ضع أساسًا لاستخدام النفوذ من خلال تكوين علاقات عمل جيدة مع موظفيك.
- „ حدد الأشياء التي تتشارك بها مع موظفيك؛ فقد تكون حب كرة القدم أو الأفلام أو النشأة في نفس الحي أو الدراسة بنفس المدرسة أو الخبرات التدريبية

المشتركة، إلخ.
- „ أظهر اهتمامك بالآراء والرؤى الخاصة بموظفيك وامدح أفكارهم.
- „ اسمح للموظفين أن يكون لهم دور في عمليات صنع القرار التي تؤثر عليهم، حتى إذا كان هذا ينطوي على قيادتهم خلال عملية صنع القرار التي اتبعتها
وسؤالهم عن آرائهم بكل مرحلة.
- „ عليك أن تعرف ما يحفز موظفيك (انظر القسم الثالث). واستخدم هذه المعرفة لتقدم فكرتك بطريقة تكون أكثر جاذبية بالنسبة لهم.
- „ اشرح لهم مدى أهمية موافقتهم على الفكرة بالنسبة لك ومدى تميز وتفرد العرض الذي تقدمه لهم.
- „ استخدم خبرتك للتأثير على تفكيرهم.
- „ تذكر أنك ستحقق نجاحًا أكبر إذا تعاملت مع الشخص بنهج الحل الذي يرضي جميع الأطراف (انظر نظرية 9) ، ولن يضيرك استخدام القليل من أسلوب
القيادة التبادلية لتكسب ثقة شخص ما (انظر نظرية 17) ، أو لتكون مجموعة خاصة يمكنك الاعتماد عليها من أجل الدعم (انظر نظرية 18).

أسئلة يجب طرحها

- „ ما التأثير أو النهج الذي أستطيع أن أستخدمه مع كل موظف؟
- „ هل هناك أفراد محددون أحتاج إلى الحصول على دعمهم؟

النظرية 79

دليل " ميكيافيلي " للبقاء

استخدم هذه النظرية لتحمي نفسك من الزملاء والرؤساء الذين ينتهجون مبادئ "ميكيافيلي".

حين كان " ميكيافيلي " عاطلًا عن العمل ويبحث عن وظيفة كتب طلب عمل لـ " لورينزو دي ميديشي " . وقد أصبح أحد أفضل طلبات العمل في العالم ونشر فيما
بعد بشكل كتاب يحمل عنوان الأمير .

دليل "ميكيافيلي"للبقاء من أجل القادة يقدم مجموعة نصائح تتضمن ما يلي:

يجب على القادة أن يتعاملوا مع الحقيقة التي تواجههم وليس تلك التي يتمنونها.

لا يجب على القادة أن يكتفوا بما حققوه من إنجازات، ولكن عليهم أن يقضوا فترات هادئة للتخطيط لإستراتيجيتهم المستقبلية.

من الأفضل أن تثق بعدو قديم من أن تثق بصديق قديم؛ لأن العدو سيكون ممتنًّا وسيسعى باستمرار لإظهار ولائه.

يصبح الفعل محمودًا إذا كان سيحقق الغرض منه، أي الغاية تبرر الوسيلة.

لتجنب الصراع المستقبلي، على القائد الجديد أن يدمر بقايا النظام القديم تمامًا.

هؤلاء الذين يساعدون القائد على الوصول إلى السلطة غالبًا ما يمثلون تهديدًا له لأنهم يعتقدون أن القائد مدين لهم، فعليه أن يمحوهم من طريقه.

على القادة أن يمحوا أي أمر يهدد منصبهم قبل أن يأخذ الفرصة ليتعاظم.

من الأفضل للقائد أن يرهبه الآخرون من أن يحبوه؛ لأن الخوف من العقاب يجلب الولاء أكثر من الحب.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ خلال تطبيق هذه النظرية لا أقترح عليك أن تشتري قطة بيضاء تملس عليها بعدم اكتراث بينما تستجوب موظفيك. ولكن بدلًا من ذلك، استخدم أفكار "
ميكيافيلي " كأداة دفاع ضد المتآمرين ومضطربي العقل والزملاء والرؤساء الذين ينتهجون أفكاره.
- „ بدورك مديرًا لا تخدع نفسك، أو تسمح لأي شخص آخر أن يضللك بشأن حقيقة الموقف الذي تواجهه. فقط من خلال مواجهة الحقيقة يمكنك أن تتعامل
مع الحاضر وتخطط للمستقبل.

- „ لا تكتفِ مطلقًا بما حققته. واستغل وقت الفراغ للبحث عن التهديدات والفرص المحتملة، وضع إستراتيجية للتعامل معها حال حدوثها (انظر نظريتي 65 -
66).
- „ وكموظف احمِ نفسك من المديرين الذين يعتقدون أن الغاية تبرر الوسيلة. فلن يتوانوا عن التخلص منك إذا كان ذلك سيحقق غرضهم. تذكر أنه من الأفضل
أن تكون شخصًا ذا منفعة للمدير الذي ينتهج أسلوب " ميكيافيلي " من أن تكون صديقه.
- „ الكثير من المديرين الكبار الجدد يغيرون فريق إدارتهم في غضون عام من تاريخ التعيين كطريقة لتعزيز سلطتهم على المؤسسة والموظفين. فإذا كنت تعتقد أن
هذا قد يحدث فجهز وسيلة للهرب في حالة ما إذا احتجت لذلك.
- „ أي شخص ساعدته في الوصول إلى منصب ما قد يراك مصدرًا للتهديد. فإذا كان هذا محتمل الحدوث فاجعل نفسك مفيدًا لهذا الشخص أو خطط لهروبك.
- „ لا تتعامل مع عملك بالكثير من الاهتمام العاطفي (مثل الشعور بالانتماء والمكانة والتقدير). فالشركات الكبيرة لا تعرف مثل هذه المشاعر، فعقدهم معك
يعتمد على العمل المتبادل وإذا أرادوا التخلص منك سيفعلون ذلك. فأدرك هذا الأمر وأعد التفكير بعلاقتك بالعمل، وعندئذ لن تخيب آمالك أو تتفاجأ بطريقة
معاملتك.

أسئلة يجب طرحها

- „ كيف لي أن أعرف المدير الذي ينتهج أسلوب " ميكيافيلي " ؟
- „ وما إستراتيجيتي في التعامل معه؟

النظرية 80

اختبار الاضطراب النفسي لـ "رونسون"

أشار " جون رونسون " في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات بالعام
The Psychopath Test: A Journey through the Madness Industry 2011
أن
معظم المؤسسات يوجد بها شخص أو شخصان مضطربان نفسيًّا بحيث يمكنهم أن يتسببوا في أضرار لا حصر لها إذا لم يتم تحديدهم والتعامل معهم. وقد أعد
قائمة بعشرين سمة توجد بسلوك المضطرب نفسيًّا. والسمات الثماني الأيسر في ملاحظتهم بالمديرين المضطربين نفسيًّا هي كالآتي:

سمات الشخص المضطرب نفسيًّا المتواجد بمكان العمل هي:

طلاقة اللسان والجاذبية السطحية.

شعور مفرط بتقدير الذات.

الكذب المرضي والقهري.

السلوك المتسم بالمكر والتلاعب.

فقدان الشعور بالذنب أو تأنيب الضمير أو التعاطف مع الآخرين.

الملل السريع وضعف التحكم في الانفعالات.

الاندفاع والتهور.

عدم تحمل المسئولية.

للأســف، العــديد مــن تلــك المــهارات مفيـدة جـدًّا فـي المقـابلات الشـخصية ودائـمًا مـا يتـم تعـيين المضـطربين نفسـيًّا ممـن يتسـمون بـالوعي الاجتمـاعي ويتـم ترقيتـهم إلـى
مناصب إدارية. لذلك، يحتاج المديرون إلى إستراتيجية للتعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ حين تتعامل مع شخص مضطرب نفسيًّا، اتبع قاعدة الملاكمة القديمة ودافع عن نفسك طوال الوقت.
- „ إذا كنت تشعر بالقلق نحو سلوك شخص ما، فأعلم قسم الموارد

البشرية به وسجله. ولا تصف الشخص بالمضطرب عقليًّا - فأنت غير مؤهل لهذا التشخيص -
ولكن ببساطة صف تفصيليًّا السلوك الذي لاحظته عليه أو تعرضت له.
- „ سجل تعاملاتك معه تسجيلًا دقيقًا؛ فالمضطربون نفسيًّا بارعون في الكذب وسيحرفون الأحاديث والأحداث الماضية وسينسبون نجاحك لأنفسهم إذا كان هذا
سيخدم أهدافهم.
- „ احمِ موظفيك من خلال مراقبة تعاملاتهم مع هذا الشخص، ودوِّن ملاحظات بأية نتائج أو قرارات. تذكر أن هؤلاء الأشخاص ليس لديهم ضمير وسيسحقون
أي شخص يقف في طريقهم.
- „ كَوِّن علاقــات جيــدة مــع الموظفــين والمــديرين الآخــرين؛ فبــهذه الطريقــة إذا أطلــق الشــخص ادعــاءات خبيثــة ضــدك ســيكون هنــاك العـديد مـن الأشـخاص الـذين سيشككون بها لأنها لن تتوافق مع ما يعرفونه عنك.
- „ حين تتعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص اتبع سياسات وإجراءات المؤسسة بشكل حرفي، خاصة إذا كان أحد أعضاء فريقك.
فالمضطربون نفسيًّا الذين يعملون
بالمؤسسات في عصرنا هذا ليس بعيدًا عنهم أن يدعوا تعرضهم لتحرش من نوع ما إذا كان هذا سيساعدهم في دوافعهم.
- „ جرد هذا الشخص من أية فرص للهجوم عليك. فَنَمِّ سمعتك المعروفة بالنزاهة (انظر نظريتي 19 - 22) ونفذ ما تقوله. وإذا تعلق الأمر بالمصداقية، فمن
تعتقد سيصدقه الموظفون والإدارة، أنت أم هو؟
أسئلة يجب طرحها

- „ هل هناك شخص أعمل معه يظهر عليه السمات الموجودة في النظرية؟
- „ ما إستراتيجيتي في التعامل معه؟

كلمة أخيرة بشأن نظريات السلطة والصلاحية والنفوذ

سبب اختيار نظرية " فرينش " و " ريفين " كأفضل نظريات هذا القسم

هنـاك كتـاب آخـرون درسـوا مصـادر السـلطة والصـلاحيات وأنتجـت دراسـاتهم الكثـير مـن المحـاور حـول هـذا الموضـوع؛ فقـد درسـوا طبيعـة السـلطة وطريقـة الحصـول والحفاظ عليها وأيضًا فقدانها؛ لكن لم يستطع أحد أن يكون مقتضبًا ودقيقًا فى حديثه عن هذا الموضوع مثل " فرينش " و " ريفين " ، أو حدد بوضوح شديد التفاعل المتبادل الذي يحدث حين يمكنك أن تحصل على السلطة من مصادر مختلفة؛ فتمييز هذا التفاعل عن أي عامل آخر جعل هذه النظرية تستحق اختيارها كأفضل النظريات.

منذ عدة أعوام قرأت شيئًا يقول إنك إذا لم تتعلم طريقة إدارة الموظفين قبل أن تكمل عامك السابع والعشرين فلن تستطيع إطلاقا أن تصبح مديرًا جيدًا. وعلى مدار الأعوام تأملت في هذه الفكرة وانتهيت إلى أن الكاتب كان يقصد شيئًا مهمًّا ولكنه وصل إلى استنتاج خاطئ.

فيما يتعلق بمواقف الحياة اليومية ستجد أن معظم البريطانيين خجولون إلى حد ما، فهم لا يحبون توجيه الآخرين نحو ما يجب أن يفعلوه أو إعطاءهم الأوامر.

فهم يخشون أنه في حال ما إذا أملوا على الشخص ما عليه فعله يكون رده كالآتي: " من أعطاك هذا الحق " ؟ فرد الفعل هذا سيكون محرجًا للغاية، وكما نعرف جمـيعًا فـإن الإحـراج الاجتمـاعي بالنسـبة لمعظـم البريطـانيين أسـوأ مـن الإيـذاء الجسـدي. ولـذلك يتـردد الأشـخاص فـي تولـي زمـام الأمـور وبمـرور الـوقت يصـبح مـن الأصعب عليهم أن يتخلصوا مما تعلموه من سلوكيات وأن يوجهوا الأشخاص نحو ما يفعلونه.

لكن إذا كنت مديرًا فلا يمكن لك أن تكون خجولًا، فلزامًا عليك أن تتولى زمام الأمور بغض النظر عن طبيعة شعورك. لذلك عليك أن توجه الأشخاص نحو ما يجب أن يفعلـوه، حتـى إذا كـان هـذا يعنـي تحـدي سـلوكيات وعـادات اجتماعيـة راسـخة منـذ أعـوام. فحـين تصـبح مـديرً

ا تحصــل علــى قــدر معــين مــن السـلطة الشـرعية والتقليدية التي يتطلع الموظفون وأصحاب العمل إلى أن تستخدمها؛ لذلك لا تخيب آمالهم، فها هي السلطة تنتظرك - مارسها.
اعمل على حشد أكبر قدر ممكن من مصادر السلطة والصلاحية. فعادة ما تصاحب وظيفة المدير درجة معينة من سلطة المجازاة والسلطة القسرية. فعليك أن
تعلم حدود كل منها وأن تعزز سلطة التخصص لديك. أما بالنسبة للسلطة الملهمة، فهذا شيء نحتاج جميعًا إلى العمل عليه (انظر نظرية 19).
فيما يتعلق بالنفوذ، أول شيء تحتاج إلى فعله هو تسويق نفسك لدى رئيسك وموظفيك. والوسيلة الوحيدة والأكيدة لتحقيق ذلك هي دعم كليهما أمام الجميع
وتوجيه النقد والتعبير عن القلق والشكوك التي تنتابك نحوهما بجلسة خاصة، فكلا الطرفين سيقدران هذا النهج.
حين تكون بمقابلة عمل تذكر أن اللجنة تريد أن تعين شخصًا ما. فأعضاء اللجنة لا يجلسون مع ستة أشخاص أو أكثر لأنهم يحبون مقابلة الأشخاص الجدد.
ولكنــهم لــديهم وظيفــة شــاغرة وهــم بكــل وضــوح يــأملون أن تتولاهــا. لــذلك تعـامل علـى أنـك مسـاوٍ للجنـة فـي المـهارات والقـدرات وأظـهر أفضـل مـا لـديك علـى قـدر مـا
تستطيع.
حين تتعامل مع الرئيس المتبني لأفكار " ميكيافيلي " تذكر أنه شخص يفكر بمنطقية ويعمل لمصلحته الشخصية، فأفضل وسيلة دفاع تستخدمها ضد أي هجوم
منه هي إيجاد طرق تصبح بها نافعًا له. فطالما أنك تحقق له المنفعة سيصبح سعيدًا وسيبقي عليك.
قد يكون الشخص المصاب باضطراب نفسي ذكرًا أو أنثى أو رئيسك بالعمل أو زميلك أو موظفك. والاختلاف الوحيد بينهم هو الأساليب التي يستخدمونها لتحقيق
ما يرغبون فيه. فواحد أو اثنان منهم يتواجدون في كل مؤسسة. ومهما كان المنصب الذي يتولونه، دوِّن على نحو تفصيلي ودقيق جميع تعاملاتك معهم، وإذا لزم
الأمـر أبلـغ مخـاوفك لقسـم المـوارد البشـرية. فيمـا يتعلـق بالمضـطربين نفسـيًّا الـذين يتسـمون بـالعنف فـهم نـادرًا مـا يتواجـدون، لكـن هـؤلاء المتعـارف عليـهم الـذين قـد
تصادفهم في العمل من الممكن أن يدمروا حياتك ووظيفتك من خلال

توجيه الاتهامات الباطلة وإطلاق الشائعات الخبيثة لذلك دافع عن نفسك طوال الوقت،
واجعل تعاملك معهم محدودًا لأقصى درجة ممكنة.

القسم 10

أعظم النظريات - باقة متنوعة من الأفكار العظيمة من أجل المديرين

مقدمة

يحتــوي هــذا القســم علــى تســع نظريــات عظيمــة كـان يمكـن إدراجـها بالأقسـام الأخـرى؛ لكنـي أردت أن أنـهي الكتـاب بمجموعـة مـن النظريـات التـي تتجـاوز التصـنيف
المنظم. لماذا؟ لأن الإدارة تتجاوز هذا التصنيف؛ فعلى سبيل المثال، هناك تسع نظريات للتحفيز تمت مناقشتها بهذا الكتاب. هل هذا يعني أنك كمدير يمكنك فقط
تحفيز موظفيك من خلال استخدامك إحدى هذه النظريات؟ بالطبع لا؛ فشخصيتك وأسلوبك في الإدارة وطريقة حديثك مع الأشخاص واهتمامك باحتياجاتهم
عند التخطيط أو الإدارة كل ذلك له تأثير على مستويات تحفيزهم. هدف هذا القسم هو تذكيرك بأن المعرفة المكتسبة من نظرية واحدة غالبًا ما يمكن تطبيقها بعدة
مواقف؛ لذلك لا تضع فواصل تعسفية بين النظريات.
فمبــدأ " بــاريتو " ، الــذي يســتهل بــه هــذا القســم، هــو مثــل رائــع لكيفيــة تطبــيق نظريــة واحــدة بعــدة مــواقف ويســاعد المــديرين علــى تحــديد الجــهة التــي يجـب تـركيز
جهودهم عليها. أما النظريات الأخرى، كمبدأ " أيزنهاور " ،
فستساعدك على تحديد المهام التي عليك فعلها وتلك التي يجب التخلص منها أو تفويض شخص آخر
للقيام بها، وبعضها الآخر يمنحك نظرة متعمقة في شخصيتك وشخصية هؤلاء الذين تعمل معهم.
هناك أيضًا نبذة عن البرمجة اللغوية العصبية كنوع من الإضافة. حين أخبرت زميلًا لي بأنني قلصت نظرية البرمجة اللغوية العصبية إلى مائتي كلمة قال إنني
مجنون. لكن سأترك الحكم لك؛ فقد طلب " سلفادور دالي " من منتقديه ألا يعجبوا به من أجل طريقته في الجنون ولكن من أجل الجنون في أسلوبه. فحين قبلت
تحــدي تقلــيص الأفكــار العظيمــة تقــريبًا لمــائتين وخمســين كلمــة كنــت أشــعر أحيــانًا أنــه نــوع مــن الجنــون، فمــن المســتحيل أن أتنـاول كـل شـيء عـن البرمجـة اللغويـة

العصبية أو عن الأفكار العظيمة الأخرى، ولكن كل ما أستطيع فعله هو إثارة شهيتك على قراءة المزيد عن تلك الموضوعات.
آمل أن تستمتع بقراءة هذا القسم لكن لا تبحث عن شيء بعينه أو تتوقع أن تجد به موضوعًا رئيسيًّا أو فكرة رئيسية واحدة بينما تقرؤه لأنه لا يحتوي على شيء
من ذلك.

النظرية 81

مبدأ "باريتو" (اختير كأفضل نظريات هذا القسم)

استخدم نظرية "باريتو" لتحديد الوجهة التي تحتاج إلى تركيز جهودك نحوها لتعظيم النتائج التي تحققها.

مبدأ " باريتو " ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها. لماذا؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير
ويمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف.
كان الاقتصادي الإيطالي " فيلفريدو باريتو " هو من ابتكر هذا المبدأ؛ فقد استخدمه في بداية الأمر ليبين أن 80% من الثروة بإيطاليا يملكها 20% من الشعب. وكان
" جوزيف جوران " ، خبير الجودة (انظر نظرية 69) ، قد اكتشف مصادفة ما قام به " باريتو " فساعد على تعميم استخدام هذا المبدأ.
فقد اكتشف سريعًا أن المبدأ يمكن تطبيقه على مجموعة كبيرة من الأوضاع الخاصة بالمجتمع والعمل؛ فعلى سبيل المثال، 80% من مبيعات المؤسسة يحققها
20% من العملاء.
هذه النظرية الخاصة بـ " القلة المؤثرة مقابل الكثرة قليلة التأثير " ليست مقياسًا دقيقًا لأية ظاهرة؛ فقد تكون القسمة سبعين على ثلاثين أو تسعين على عشرة؛
ولكنها مقياس تقريبي يمكن تطبيقه على مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالموظفين والمنتجات والموارد والعملاء والموردين، لكن القسمة الدقيقة ستختلف
من مثال لآخر.
كيف تستخدم هذه النظرية
إليك بعض الأمثلة التي توضح طريقة استخدام مبدأ " باريتو " :

- „ 20% من موظفيك سيتسببون في 80% من مشكلات التوظيف. فَحُلَّ مشكلات العشرين بالمائة واترك الآخرين لحالهم.
- „ 20% من موظفيك يسهمون في تحقيق 80% من إنتاجيتك أو أرباحك أو مبيعاتك، وما إلى ذلك. فكافئهم على هذا.
- „ 20% من عملائك يحققون 80% من المبيعات. فتأكد أنك تعتني بالعملاء الذين يقدمون لك أكبر الأرباح.
- „ 20% من الدائنين يملكون 80% من الديون مستحقة الدفع. فركز

جهودك على هؤلاء الأشخاص.
- „ 80% من الشكاوى تنجم عن 20% من العملاء، فحدد سبب المشكلة مع هؤلاء العملاء على وجه الخصوص وتعامل معها (انظر القسم الثامن). عادة ما
ســتكون قــادرًا علــى حــل المشــكلة، لكــن منــذ عــدة ســنوات رفضــت ببســاطة أن ألبــي رغبــة عميـل بسـبب طلباتـه غـير المنطقيـة التـي كـانت تعنـي أننـا نـهدر وقـتًا ومـالًا فـي
طلباته؛ فالعميل دائمًا على حق لكن البعض لا يستحق العناء.
- „ 80% من النفقات التي تتكبدها المؤسسة ستجدها موزعة على 20% من بنود الميزانية؛ فهذه هي أوجه الإنفاق الكبيرة التي تحتاج إلى وضعها تحت المراقبة
والترشيد بها.
- „ 80% من دخلك تربحه من 20% من منتجاتك (انظر نظرية 60). عليك أن تمتنع عن الاعتماد الزائد على عدد صغير من المنتجات؛ فنجاتك بالمستقبل تعتمد
على هذا الأمر.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما الجوانب الثلاثة التي أستطيع أن أستخدم بها هذه النظرية بالحال؟
- „ ما الـ 20% من المهام التي أقوم بها وتحقق القيمة الأكبر؟

النظرية 82

مبدأ " أيزنهاور "

استخدم هذه النظرية لترتيب أولويات مهام عملك وإدارة وقتك بمزيد من الفاعلية.

يصـف مبـدأ " أيزنـهاور " طريقـة تنظـيم الـرئيس " دوايـت ديفيـد أيزنـهاور " لمـهام عملـه. فرؤيتـه تنطـوي علـى أنـه يجـب عليـك أن تلقـي بعيـدًا جمـيع قـوائم المـهام التـي تعدلها يوميًّا وأن تركز بدلًا من ذلك على تنفيذ الأمور التي تمثل لك أهمية. فوفقًا لتعريف رؤيته، العمل الذي يساعدك على تحقيق أهدافك هو فقط العمل المهم.
ومع الأخذ في الاعتبار أنه كان العقل المدبر لعملية " أوفرلورد " ، وهي عملية الإبرار الكبيرة التي قامت بها قوات التحالف بالحرب العالمية الثانية، فمن الأرجح أنه يعرف ما يتحدث عنه.
تقول النظرية إنك تقسم المهام إلى أربع مجموعات.]

مرتفعة

نفذها الآن!

فَوّض شخصًا آخر للقيام بالمهمة!

خصص وقتًا لإنجاز المهمة!

لماذا تقوم بالمهمة؟

درجة الإلحاح

منخفضة

مرتفعة

منخفضة

درجة الأهمية

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تخلص من قوائم المهام الخاصة بك. وبدلا من ذلك أعد قائمة بالمهام التي تساعدك على تحقيق أهدافك. ومن بين هذه المهام أن تجعل رئيسك يشعر بالرضا.
وكذلك تحتاج إلى أن تجعل رئيس رئيسك سعيدا لأنه هو من سيعين الشخص الذي سيخلف رئيسك.
- „ وما أن تعد هذه القائمة صنفها وفقا لإحدى الفئات الأربع التالية:
1 - 1 لماذا تقوم بهذه المهمة؟ إذا كانت تتطلب إجراء ما فوض شخصًا آخر للقيام بها، وإذا لم يكن الأمر كذلك تخلص منها.
2 - 2 فـوض شـخصًا آخـر للقيـام بالمـهمة! لا تسـمح لمشـكل شـخص آخـر أن تصـبح مشـكلتك الملحـة. بـالطبع سـاعد زمـلاءك لكـن تأكـد أن عملـهم يـدخل فـي نطـاق أولوياتك. فكن حازمًا. وتجنب الأشخاص الذين يهدرون وقتك؛ فهم يسرقون شيئًا مهمًّا إذا فقدته لن تستطيع أبدًا أن تسترجعه.
3 - 3 خصص وقتًا للقيام بالمهمة! لن ينتهي العالم إذا لم تنجز هذه الأمور الآن؛ لكن لا تستمر في تأجيلها وإلا ستجدها تسبب لك

المشكلات في المستقبل.
4 - 4 نفذها الآن! هذه هي الأمور التي تقضي بها حاليًّا معظم وقتك؛ فهي تحتاج إلى التعامل معها سريعًا وتساعدك على تحقيق أهدافك.
5 - 5 لتقلل عدد المهام الموجودة على مكتبك التي عليك تنفيذها في الحال تعامل مع بعض من المهام القابعة في خزانتك التي خصصت لها وقتًا لاحقًا لتنفيذها.
فــإذا اســتطعت أن تحــل تلــك الأمــور ســتزيل مصــدر كثــير مــن المشــاكل. فعلــى ســبيل المثــال، تعــامل مــع مصــدر شــكاوى العمــلاء وســتجد أن الشــكاوى العاجلــة ســتقل (انظر القسم الثامن). لا يمكنك أبدًا أن تتخلص من جميع المهام الملحة، لكن التخطيط المستقبلي الجيد يمكن أن يقلل الوقت الذي تقضيه في العمل والهرولة
دون إنجاز شيء يذكر.
أسئلة يجب طرحها

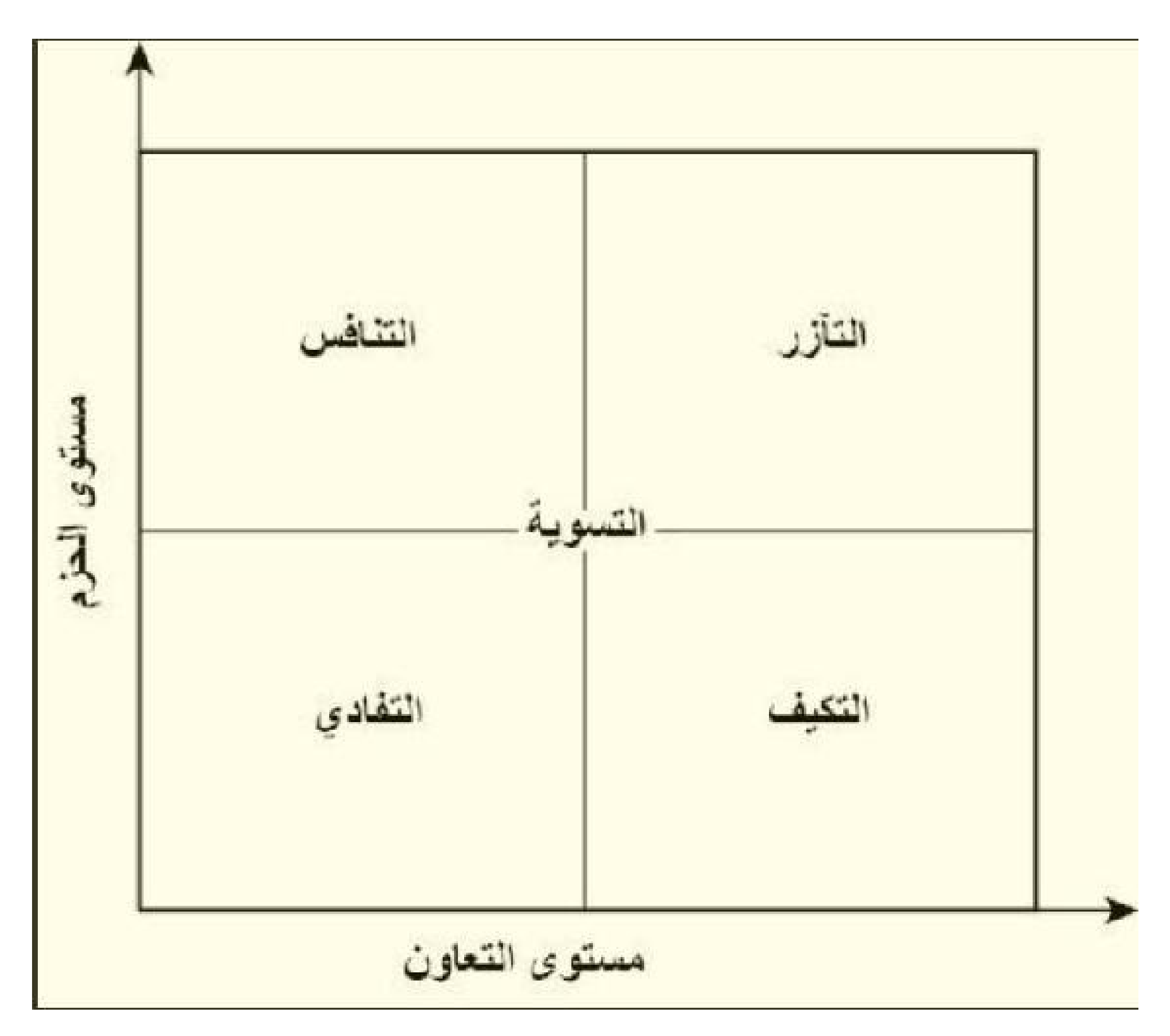
- „ ما المهام المؤجلة القابعة بخزانتي التي ستوفر لي الكثير من الوقت؟
- „ ما المهام التي يجب أن أحولها من المنبع إلى موظف آخر حتى لا تصل أبدًا إلى مكتبي؟

النظرية 83

نموذج حل الصراعات لـ " توماس " و " كيلمان "

استخدم هذه النظرية لكي تفهم وتتعامل مع الصراعات داخل فريقك.

حـدد " كـينيث تومـاس " و " رالـف كيلمـان " خمسـة أسـاليب لحـل الصـراعات، وتـم وصـف كـل أسـلوب وفـقًا لمسـتوى تأكيـد الـذات والتعـاون الـذي يظـهره الأطـراف المشاركون في الصراع.



المصدر : مقتبس من مقال Conflict and Confl ict Management لـ "

كينيث جورج توماس "
والمنشور في كتاب Handbook of Industrial and Organi zational Psychology ،
والذي قام بتحريره " مارفن دونيت " ، صفحة 900، عام 1976، تم تعديله بتصريح من الناشر.
التآزر: وهو يتطلب درجة عالية من الحزم والتعاون من جميع الأطراف. هذا النهج يحاول أن يرضي الجميع.
التكيف : وهو يتضمن درجة منخفضة من الحزم ودرجة عالية من التعاون؛ فهذا النهج يشير إلى استعداد طرف لتلبية احتياجات الآخرين على حساب احتياجاته.
التسوية: وهي تتطلب درجة متوسطة من الحزم والتعاون وتحاول أن تضمن إرضاء جميع الأطراف ولو جزئيًّا.
التنافس: يتطلب درجة عالية من الحزم ودرجة منخفضة من التعاون، وهو يضمن الفوز لشخص واحد على حساب الآخرين.
التفادي: يتضمن درجة منخفضة من الحزم والتعاون وهو وسيلة لتجنب الصراعات ويشير إلى عدم إرضاء أي طرف.
يشير " توماس " و " كيلمان " إلى أنه ما أن يستوعب الشخص هذه الفئات حتى يمكنه أن يختار النهج الأنسب لاستخدامه بكل موقف جديد.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ الخلافات والصراعات هي أمور شائعة بالعمل. إذن كيف نتجنبها؟ هذا هو أول فخ. لا تحاول أن تتجنب الصراعات، ولكن حاول حلها. فإذا سويت الصراعات
حال ظهورها ستتجنب الصراعات المستقبلية.
- „ ابدأ في تحديد رد فعلك التلقائي نحو الصراعات. ليس هناك استبيان ليساعدك على فعل هذا. لذلك، فكر في طريقة تعاملك مع موقفين مررت بهما مؤخرًا
تضمنا صراعات. وكن صادقًا في تقييمك لرد فعلك.
- „ بمجرد أن تحدد رد فعلك، عالج كل موقف جديد بطريقة هادئة ومحترمة. وكن لطيفًا مع الآخرين واستمع إليهم بعناية (انظر نظرية 9). وحاول أن تفصل
بين المشكلة والشخص؛ فليس معنى أن للشخص موقفًا مختلفًا عنك أنه عدواني أو سلبي.
- „ وضح الحقائق وحدد بعض النقاط التي يمكن أن تتفق عليها أنت والطرف الآخر. ثم ابحث عن الخيارات المختلفة المتاحة لكما. ضع بعض الأهداف والمواعيد

النهائية التي يمكن أن يتفق عليها كلاكما وابدأ في العمل عليها.
وبينما تحرزان بعض التقدم، ستزيد الثقة والتفاهم المتبادل بينكما،
وهذا سيسهل من حل أية
مشكلات قائمة لا تزال تواجهها.
- „ حتى بين الأصدقاء يمكن لخلافات الرأي المشروعة أن تتصاعد
لتصل إلى صراعات مكتملة الأركان وجدال كبير. ولكي تتجنب ذلك، لا
تكن ميالًا للصراع وركز
على المشكلة وليس الشخص.
أسئلة يجب طرحها

- „ حين أواجه نزاعًا ما هل أكون ضعيفًا جدًّا أم عدوانيًّا للغاية؟
- „ هل أحتاج إلى تدريب في الحزم أم تدريب في إدارة الغضب؟

النظرية 84

نظرية الترشيح في البرمجة اللغوية العصبية لـ " جريندر " و " باندلر "

استخدم هذه النظرية لتذكرك أن ما تقوله (تنقله) لا يكون دائمًا ما يسمعه الآخرون (يستقبلونه).

يشـير " جـون جرينـدر " و " ريتشـارد بانـدلر " إلـى أن إدراك عقلنـا للأحـداث قـد يختلـف عـن الحقيقـة. وهـذا الأمـر يعـرف بعمليـة الترشـيح التـي تسـاعدنا علـى صـنع التفسيرات التي على أساسها نبني أفعالنا.



هناك ثلاثة مرشحات مهمة (الحذف والتشويه والتعميم) لأن:
الحذف يمنع عقلنا من استيعاب الكم الهائل من المعلومات الحسية التي نتعرض لها كل ثانية ويمحو المعلومات التي نعتبرها غير مهمة.
التشويه يسمح لنا بتكييف الحدث أو الواقعة مع المعرفة الموجودة لدينا مسبقًا؛ فهو يغير تفسيرنا للأحداث لتنسجم مع المعرفة الراسخة لدينا.
التعميم يمكننا من تكوين رأي وفقًا لشيء مشابه مررنا به من قبل.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدام أساليب التواصل مثل البرمجة اللغوية العصبية يعتمد على بناء الألفة مع الشخص الآخر. فابدأ بإيجاد أرضية مشتركة بينكما، وبعد ذلك واصل
بناء الألفة من خلال الاستخدام الفعال للغة والإيماءات ونبرة الصوت (انظر نظرية 31).
- „ إحدى الركائز الأساسية للبرمجة اللغوية العصبية هي الاعتقاد بأن معنى الرسالة التي توصلها للآخر تحدده الاستجابة التي تستقبلها منه وليس ما تقصده
من تلك الرسالة. لذلك اعتنِ للغاية بطريقة صياغة كل رسالة.
- „ حدد الأمر الذي ترغب أن يفعله الشخص الآخر كنتيجة للتواصل معه؛ فهذه هي النتيجة التي تريدها.
- „ اشرح رسالتك بأكبر قدر ممكن من الوضوح والدقة والشفافية.
- „ استخدم التواصل الشفهي وغير الشفهي؛ مثل لغة الجسد، كي تؤكد نقاطًا معينة.
- „ ابحث عن دلائل تبين ما إذا كان الشخص قد فهم الرسالة التي تحاول أن توصلها له أم لا.
- „ استخدم ردود الفعل التي وصلت إليك لتحدد ما إذا كان الشخص حذف أو شوه أو عمم المعلومات التي أرسلتها له، وصحح سوء التفاهم خلال المحادثة.
- „ إذا لم تحصل في البداية على الاستجابة التي أردتها جرب نهجًا آخر.

أسئلة يجب طرحها

- „ هل أستمع بإمعان إلى ما يقوله الموظفون؟
- „ هل أسعى إلى أن يفهمني الآخرون وليس أن يستمعوا إليَّ فقط؟

النظرية 85

نظرية الذكاء العاطفي لـ " جولمان "

استخدم هذه النظرية لكي تصبح مديرًا أفضل من خلال تنمية وعيك الذاتي وفهمك للآخرين.

العمل الذي قدمه " دانيال جولمان " بتسعينيات القرن الماضي والمتعلق بالذكاء العاطفي عمم فكرة أنه ليس كافيًا للمديرين أن يتمتعوا بدرجة عالية من الذكاء
والمهارات التقنية.
فإذا كانوا يريدون الفوز بقلوب وعقول الموظفين فهم يحتاجون أيضًا إلى الذكاء العاطفي. وحدد " جولمان " خمس سمات يحتاج المديرون إلى تطويرها إذا كانوا
يرغبون في النجاح، وهي:



الوعي الذاتي: يجب على المديرين إدراك حالاتهم الانفعالية والتأثير الذي تتركه عواطفهم على الآخرين.
التعاطف : يحتاج المديرون إلى التعاطف مع مشاعر الآخرين وتفهمها عند اتخاذ القرارات.
التنظيم الذاتي: يجب على المديرين السيطرة على مشاعرهم واندفاعاتهم وأن يكونوا قادرين على التكيف مع الظروف المتغيرة.
المهارات الاجتماعية : يحتاج المديرون إلى إدارة العلاقات والتأثير على الأشخاص وتشجيعهم على التحرك نحو الاتجاه الذي حددوه.
التحفيز: يجب على المديرين تنمية مصادر التحفيز الداخلي لديهم؛ فهم لا يستطيعون الاعتماد على المكافآت الخارجية لتحفيز أنفسهم؛ فتحقيق أهدافهم
سيمدهم بأقصى درجات الرضا (انظر القسم الثالث).
يعتقد " جولمان " أن التمتع بالوعي الذاتي وفهم الآخرين يمكن أن يصنع فردًا أفضل من الناحية الشخصية والمهنية كمدير.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أثبت درجة ذكائك العاطفي من خلال الخضوع لأحد الاستبيانات الكثيرة الموجودة على شبكة الإنترنت. والوعي الذاتي هو أمر مهم للغاية؛ لذلك كن صادقًا
حين تقوم بهذه العملية.
- „ اكتب يومياتك. دوِّن فقط أي أحداث رئيسية تقع في أثناء اليوم: ما فعلته في أثناء اليوم وسبب ذلك والتأثير الذي سيتركه هذا الحدث عليك وعلى الآخرين.
ويمكنك بعد ذلك مراجعة ما كتبته والتفكير في الطريقة التي كان يمكنك بها أن تفعل الأشياء على نحو مختلف أو أفضل.
- „ حاول أن تنظر إلى المواقف من وجهة نظر الآخرين. هذا لا يعني أن عليك اتباع طريقة تفكيرهم أو الموافقة على ما يقولونه. ومع ذلك، من خلال محاولتك
للتعاطف وإدراك حقيقة أن الأشخاص لهم الحق في أن يكون لهم رؤاهم ومعتقداتهم الخاصة ستضع أساسًا للحوار الفعال.
- „ خذ الوقت للاستماع باهتمام لوجهة نظر الآخر وقاوم رغبتك في قطع حديثه واتخاذ قرارات متسرعة أو انفعالية، ولا تبدأ الجملة أبدًا بعبارة " إذا كنت مكانك
" ؛ لأنك لست مكانه.
- „ سيأتي أوقات تشعر فيها أنك لا تستطيع المواءمة في بعض الأمور. وقد يرجع هذا إلى مبادئك ومعتقداتك. وكن مدركًا أن الطرف الآخر قد يكون لديه أيضًا
قنــاعات بشــأن الأمــر. فـلا تسـمح أن يتسـلل إليـك الإحبـاط أو الغضـب إذا رفـض الطـرف الآخـر أيـضًا هـذه المواءمـة. فكـن هـادئًا وأعـد النظـر فـي قيمـك فـي ضـوء مـا يقولـه
واسعَ لإيجاد حل يكون مرضيًا لك وله.

أسئلة يجب طرحها

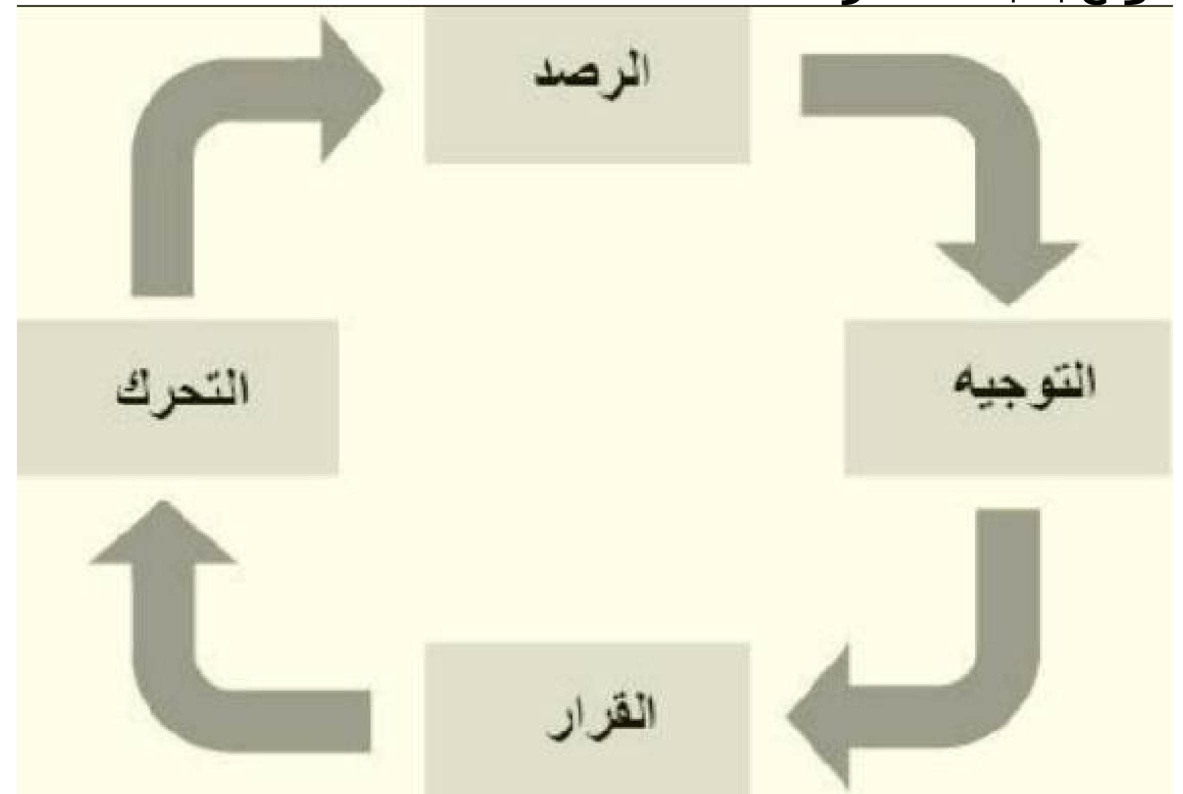
- „ هل أعتقد أن التمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي هو أمر مهم بالعمل؟
- „ وإذا كنت أعتقد ذلك، ما مدى معرفتي به وبطريقة استخدامه؟

النظرية 86

دائرة صنع القرار لـ " بويد "

استخدم هذه النظرية لتعزيز مهاراتك في صنع القرار.

كـان " جـون بويـد " عقيـدًا بسـلاح الجـو الأمـريكي، وقـد ابتكـر نمـوذج دائـرة صـنع القـرار كـأداة لاتخـاذ القـرارات بـالقتال الجـوي. وسـريعًا مـا اسـتخدم المـديرون هـذا النموذج بمجالات أخرى.



المصدر : مقتبس من كتاب Management Models Pocket Book لـ" كلايتون إم." (مانجمنت بوكيت بوك، 2009).
الرصد: اجمع كل البيانات الحديثة من أكبر قدر ممكن من المصادر؛ لكن تذكر أن جميع القرارات تعتمد على معلومات غير مكتملة.
التوجيه: حدد ما تعنيه البيانات. استخدم مزيجًا من الاستجابات التحليلية والبديهية لتطوير فهمك لما يحدث.
القرار: حدد مجموعة الإجراءات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحصل على

النتيجة الأفضل.
التحرك: واصل تنفيذ قرارك.
هذا النموذج هو نموذج متكرر ويستدعي من المديرين تقييم ناتج الإجراء وتكرار مراحل التوجيه وصنع القرار والتحرك حتى تتحقق النتيجة المرجوة. ويشدد " بويد
" على أهمية عدم استخدام النموذج كأسلوب ثابت ولكن كنموذج ديناميكي وسريع وتفاعلي. ويشير إلى أنه كلما قطع الطيارون أشواطًا أسرع في النموذج، زادت
احتمالات حصولهم على نتيجة إيجابية.
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ على عكس القتال الجوي، نادرًا ما يكون هناك احتياج إلى قرارات فورية في العمل؛ لذلك، استخدم هذا النموذج لكن نَحِّ عامل السرعة جانبًا.
- „ ابدأ بتحديد أية فرص أو تهديدات تواجهها. قد يكون لديك بالفعل مثال موجود على مكتبك أو يمكنك استخدام التحليل الرباعي كأداة لتحديد مثال لذلك
(انظر نظرية 65). اجمع أكبر قدر ممكن من البيانات بشأن الأمر، لكن انتبه إلى أنك إذا واصلت بذل الجهد في أمر ما بعد أن حصلت منه على نتيجة معينة قد يفقد
فاعليته.
- „ تذكر أنه مهما كانت بياناتك دقيقة ستكون دائمًا غير مكتملة، وسيتخلص عقلك من المعلومات الزائدة (انظر نظرية 84).
- „ لا تخــشَ مــن اســتخدام حدســك كمحاولــة منــك لفــهم المــوقف. هــذا لــيس تخمــينًا؛ لأن الحــدس أو المعرفــة الضــمنية هــي أمـر يتطـور نتيجـة للخبـرات والتعـاليم
السابقة ويرسخ في اللاوعي الخاص بك حتى تحتاج إليه. (انظر إلى الجزء الخ اص بكيفية تحقيق الاستفادة القصوى من هذا الكتاب).
- „ كن مدركًا لحقيقة أن أي قرار تتخذه هو مجرد نتيجة لأفضل تقدير لك بشأن ما هو صحيح بلحظة معينة. فاستمر في إعادة دراسة قرارك والإجراءات اللاحقة
له من خلال تكرار دائرة صنع القرار حتى تحصل على نتيجة مرضية لك.
- „ قبل أن تستخدم دائرة صنع القرار بأمر مهم اختبر النظرية في موقف آمن.
أسئلة يجب طرحها

- „ ما مدى الصعوبة التي وجدتها في صنع القرارات؟ هل أخذت في

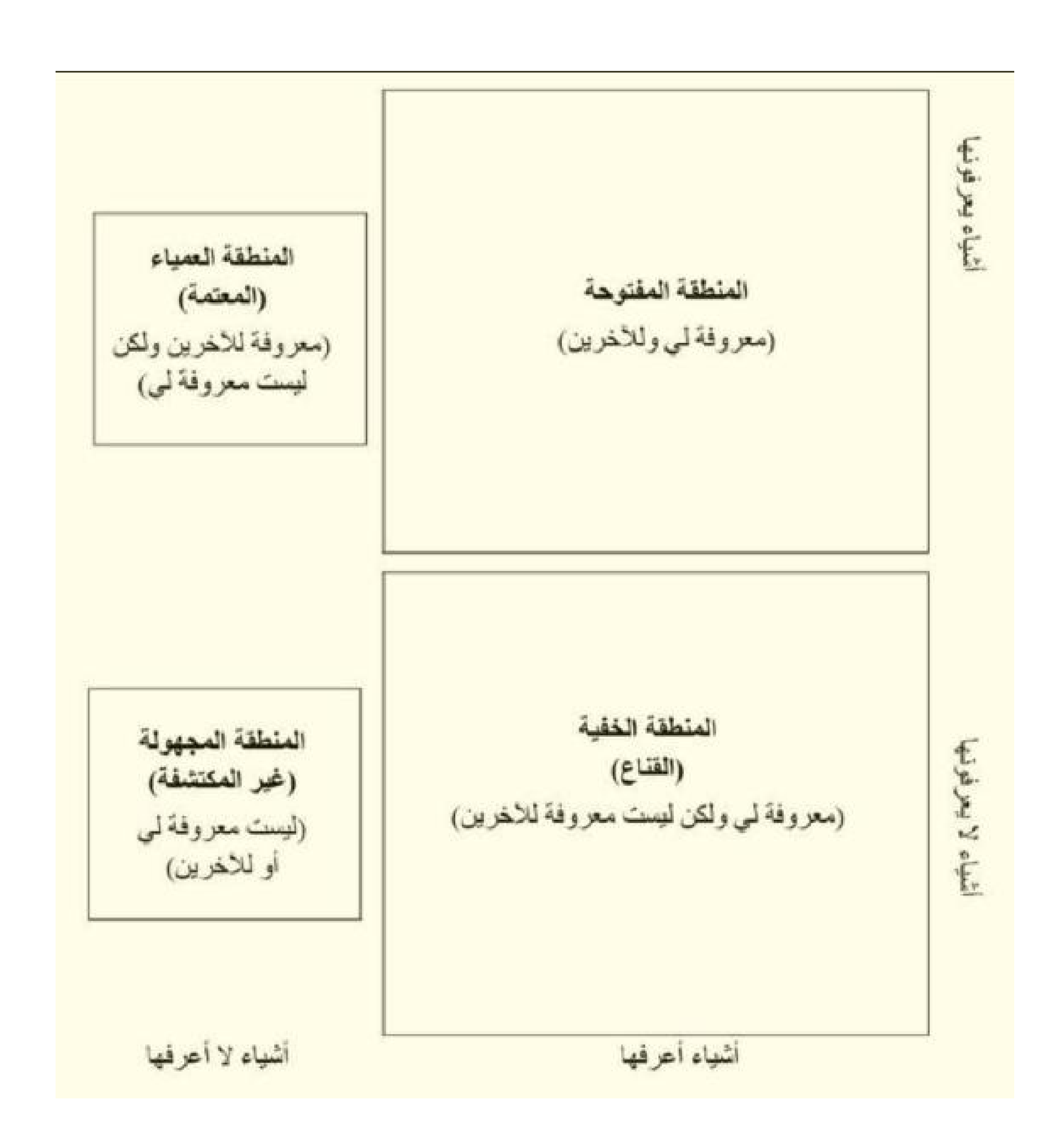
اعتباري جميع المعلومات المتاحة لدي أم اعتمدت قراراتي على رد فعل تلقائي؟
- „ هل أحتاج إلى تغيير طريقة صنعي للقرارات؟

النظرية 87

نوافذ " جوهاري " لـ " لوفت " و " إنجرام "

استخدم هذه النظرية لتقدير مدى أهمية اكتشاف الذات والاكتشاف المشترك في تنمية الفهم والثقة.

في فترة الخمسينيات من القرن الماضي ابتكر كل من عالمي النفس " جوزيف لوفت " و " هاري إنجرام " نموذجًا لطلب وتقديم التغذية الراجعة. ويتكون النموذج
من شبكة 2 × 2 تمثل على أحد محاورها أمورًا يعرفها الشخص عن نفسه، وتمثل على المحور الآخر أمورًا يعرفها الآخرون عنه. ومن خلال تحديد مستويات المعرفة
الذاتية والمعرفة المتداولة لدى الآخرين يستطيع الشخص أن يحقق إدراكًا أكبر لشخصيته ورؤية الأشخاص نحوه.



صمم كل من " لوفت " و " إنجرام " اختبار صفات يجعل الفرد يقيس مقدار الأشياء التي يعرفها عن نفسه مقارنة بالأشياء التي يعرفها الآخرون عنه، ثم يتم
وضع الإجابات على الشبكة لتكوين إطار نافذة (وعادة ما يكون هناك جزء مهيمن على الأجزاء الأخرى).
كيف تستخدم هذه النظرية

- „ استخدم هذا النموذج لتحليل مدى كفاءتك في تقديم وتلقي

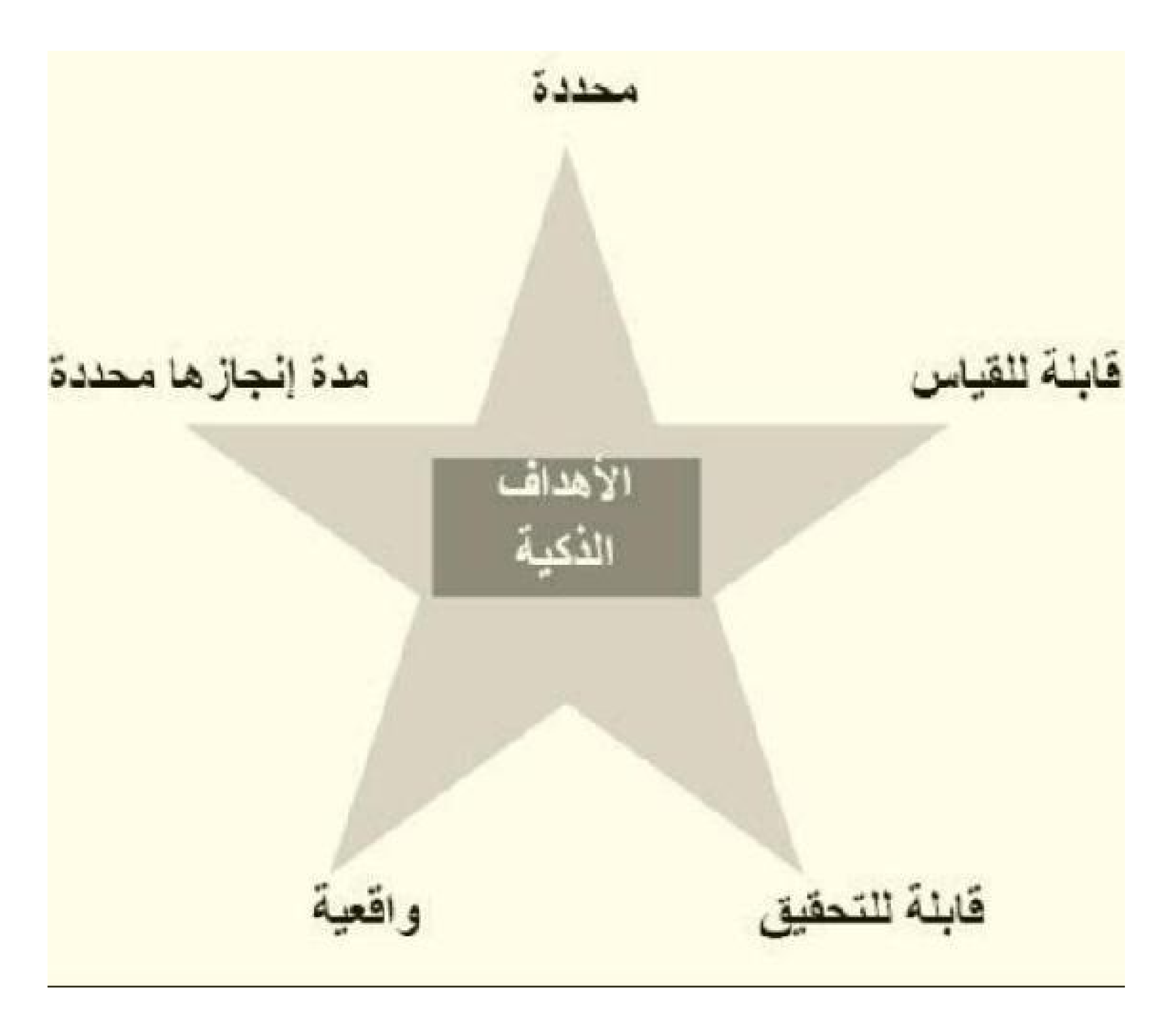
التغذية الراجعة. وابدأ بتكوين إطار النافذة الخاصة بك. وافعل ذلك من خلال اختبار الصفات
الخاص
بـ " لوفت " و " إنجرام " أو أحد البدائل الموجودة على الإنترنت.
- „ افحص الجيد والسيئ والقبيح. وكلما اتسعت المنطقة المفتوحة، ارتفع مستوى التواصل والفهم والثقة بينك وبين أعضاء فريقك.
- „ إذا لم تكن المنطقة المفتوحة هي الأكبر، فاتخذ إجراء لزيادة حجمها من خلال مناقشة أفكارك بمزيد من الانفتاح مع الآخرين وطلب آرائهم.
- „ يمكــن أيــضًا زيــادة المنطقــة المفتوحــة مــن خــلال تقلــيص حجــم المنــاطق الأخــرى. وتــذكر أنــك لا تســتطيع أن تغــير مــا لا تعرفــه؛ لــذلك اســتخدم الاكتشــاف الـذاتي والاكتشاف المشترك من خلال تقديم وطلب التغذية الراجعة كوسيلة لزيادة الصراحة والفهم والثقة.
أسئلة يجب طرحها
- „ ما الذي يمنعني من مشاركة أفكاري مع أعضاء فريقي؟
- „ ما مدى صراحة أعضاء الفريق حين يتحدثون معي عن أنفسهم؟

النظرية 88

الأهداف الذكية SMART

استخدم هذه الأداة البسيطة لتبقى أنت وفريقك على الطريق الصحيح ولتنجز المهام في الموعد المحدد لها.

كلمة SMART أو ما نطلق عليه الأهداف " الذكية " هو اختصار يستخدم لوصف صناعة الأهداف بالنسبة للأفراد والفرق أو المؤسسات. وفي حين أنه من الصعب
معرفة من ينسب إليه ابتكار هذه الأداة، يشير عدد من المصادر إلى مقال كتبه " جورج دوران " في نوفمبر عام 1981بمجلة مانجمنت ريفيو كأول استخدام معروف
للمصطلح.
رغم أنه ليس هناك إجماع واضح على ما يرمز إليه كل حرف من حروف كلمة SMART ، فيمكننا أن نقول إن العناصر التالية هي ما يتكون منه هذا الاختصار.



محددة Specific : **الهدف واضح وغير مبهم.**
قابلة للقياس Measurable : **هناك معايير يمكن استخدامها لتقييم مدى التقدم.**
قابلة للتحقيق Achievable : **الهدف قابل للتنفيذ.**
واقعية Realistic : **يرتبط الهدف بالمؤسسة، ويمكن تحقيقه بالموارد الحالية لها.**
مدة إنجازها محددة Timely : **هناك إطار زمني لإنهاء المهمة.**
وفي الأعوام الأخيرة تمت إضافة عنصرين آخرين للأهداف " الذكية " ، وهما الإثارة
Exciting **(وهـــــــو جعـــــــل الـــــــهدف مـــــــمزوجًا بالتحـــــدي) والمكـــــافأة** Rewarding **(وهـــــو الامتنـــــان لإســـــهام كـــــل شـــــخص فـــــي تحقـــــيق المـــــهمة) وبـــــالتالي أصـــــبح الاختصـــــار** SMARTER **، وهو ما يعني صناعة الأهداف الأكثر ذكاء.**

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ أولًا، تأكد أن كل شخص لديه أهداف واضحة ومحددة جيدًا؛ فالأهداف الملتبسة تؤدي إلى الغموض وسوء الفهم. واجمع الأشخاص كي يخبروك بأهدافهم
وصحح أي سوء تفاهم.
- „ ما إن تتأكد تمامًا من أن كل شخص يفهم ما هو مطلوب عمله ضع نظام مراقبة يقيس مدى التقدم بالمهمة، ويحدد وقت تنفيذ المراحل الرئيسية بها.
- „ حين تريد أن تظهر مهاراتك وتتحدى نفسك والفريق، عليك أن تكون متأكدًا أن النتيجة يمكن تحقيقها. فليس هناك شيء محبط للمعنويات أكثر من الإخفاق
المستمر.
- „ تأكد أن الأهداف التي وضعتها لنفسك ولفريقك مرتبطة بأهداف المؤسسة. فإذا لم تفعل ذلك قد لا تتلقى الدعم من أصحاب المناصب العليا بها.
- „ وَلِّدْ إحساسًا مناسبًا بالعجلة من خلال وضع موعد نهائي لتنفيذ كل مهمة أو هدف خلال المراحل الرئيسية.
- „ كن مدركًا أن نهج الأهداف الذكية كوسيلة لصنع الهدف هو إحدى أبسط الأدوات التي يمكنك استخدامها وأكثرها تعددًا في الاستخدام؛ فهو يشبه إحدى
الســـكاكين المتعـــددة الاســـتخدام التــي يشــتريها الشــخص كنــوع مــن التــرف، ولكنــه يجــدها ضــرورية فيمــا بعــد. فيمكنــك اســتخدامه لعــدة أهــداف تتضــمن التخطــيط الإستراتيجي وإدارة المشروعات ووضع أهداف الفريق واستعراض الأداء. وموطن القوة الموجود بها هو أنها تجعلك تركز على النتائج وليس الأنشطة أو العمليات.
أسئلة يجب طرحها

- „ كم عدد المرات التي سأقيس بها مدى التقدم الذي تم تحقيقه مقارنة بالهدف؟
- „ ما الذي سأفعله إذا لم تُنجَز إحدى المراحل الرئيسية؟

النظرية 89

نظرية المغالطة لـ " ماكنمارا "

استخدم هذه النظرية لتذكرك بالدور المهم الذي تلعبه المعلومات غير القابلة للقياس الكمي خلال إدارة مؤسسة ما.

كان " روبرت ماكنمارا " وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية من عام 1961 إلى 1968. وقد ابتكر نظريته كطريقة لشرح أسباب انهزام " أمريكا في حرب " فيتنام " ، وهي تتضمن فقط أربع جمل.

المديرون:

يقيسون ما يمكن قياسه بيسر.

يتجاهلون أو يسيئون تقدير ما لا يمكن قياسه بيسر.

يفترضون أن ما لا يمكن قياسه ليس مهمًا.

يفترضون أن ما لا يمكن قياسه ليس موجودًا.

اعتقـد " مـاكنمارا " أن السـاسة والجنـرالات الأمـريكيين نظـروا إلـى عـدد القتلـى المتزايـد مـن الجبـهة الوطنيـة لتحـرير جنـوب فيتنـام واعتمـادًا علـى هـذا اعتقـدوا أنـهم سـيفوزون بـالحرب. ولكنـهم تجـاهلوا عوامـل مثـل الاسـتياء الشـعبي ضـد الجـيش المحتـل والرغبـة فـي الاسـتقلال والـروح المعنويـة المرتفعـة للعـدو؛ ونظـرًا لأن هـذه العوامل ليست قابلة للقياس الكمي، فلم يهتموا بها.

كيف تستخدم هذه النظرية

- „ تقبل حقيقة أنه منذ ظهور الإدارة العلمية (انظر نظرية 3) هناك اتجاه بالمؤسسات لاتخاذ القرارات اعتمادًا على المعلومات القابلة للقياس كميًّا في اعتقاد خاطئ من جانبهم بأن مثل هذه القرارات تكون علمية بشكل أكبر، وبالتالي أكثر دقة من تلك التي تضم بيانات غير قابلة للقياس كميًّا.

- „ عند استخدام الإحصائيات، سل دائمًا عن طريقة جمع البيانات والافتراضات التي قدمت حين تم تحليلها.

- „ حيثمـا كـان مناسـبًا، أدرج البيـانات غـير القابلـة

للقيـــاس كمـــيًّا مثـــل الموظفـــين والنيـــة الحســـنة للعمـــلاء، الســـمعة، معنويـــات الموظفـــين والـــولاء، معرفـــة وخبـــرة الموظفين، الفعالية المتولدة من المزيج الفريد من الأشخاص الذين يعملون لديك (إن وجد)، قيمة العلاقات والتواصل الشخصي داخليًّا وخارجيًّا، وما إلى ذلك.

أسئلة يجب طرحها

- „ ما " الأصول " التي تمتلكها مؤسستي أو فريقي ومن الصعب أو من المستحيل قياسها؟

- „ هل أخذتها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟

كلمة أخيرة بشأن أعظم النظريات

سبب اختيار مبدأ " باريتو " كأفضل نظريات هذا القسم

**المديرون هم أشخاص مشغولون؛ فأنت شخص مشغول. وأي نظرية توفر لك الوقت وتساعدك على تحديد المعلومات الرئيسية والوصول إليها سريعًا يجب أن
تكون قيمتها أغلى من الياقوت.
وهـذه النظريـة يمكـن اسـتخدامها أيـضًا بـالكثير مـن المـواقف؛ فعلـى سـبيل المثـال: أظـهرت قائمـة " فـوربس " لأغنيـاء أمريكـا لعـام 2012 أن أغنـى أربعمائـة شـخص بـ
أمريكا يمتلكون ثروة تعادل 12.5 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي. وهذا يعني أن ما يقرب من واحد من مليون من الشعب الأمريكي يمتلك 12.5 بالمائة من الثروة
الموجودة بأمريكا بالعام الواحد. ووفقًا لهذا الرقم فمن المؤكد للغاية أن على الأقل ثمانين بالمائة من إجمالي الثروة الموجودة بالولايات المتحدة الأمريكية يمتلكها
عشرون بالمائة من الشعب.
مـا سـيكون دائـمًا شـحيحًا بالنسـبة لـك هـو الـوقت؛ لـذلك لا تسـمح لمشـكلات الآخـرين بـأن تصـبح مشـاكلك.
فلـديك أولويـاتك وعليـك أن تتعـامل معـها قبـل تقـديم المساعدة لزميلك الذي يمر بمأزق ما. بالطبع إذا كان مديرك هو من يمر بالمشكلة، فأولوياته ستصبح أولوياتك. تأكد فقط من أنه يتذكر مساعدتك.
الاحترام والثقة والأمانة يجب أن تكون الأسس التي تبني عليها علاقتك مع الموظفين. استخدم التغذية الراجعة المتبادلة بينك وبين موظفيك كفرصة لزيادة مستوى
الانفتاح والثقة بعلاقاتك مع هؤلاء الذين تعمل معهم. ومع ذلك، إذا ظهرت الصراعات لا تتركها تتفاقم حتى تنفجر بأسوأ لحظة ممكنة. ولكن تعامل معها فور
حدوثها. فطريقة تواصلك مع الآخرين إما أن تبني الثقة والاحترام بينكم أو تؤجج الوضع. فالاستخدام الصحيح للغة والإيماءات ونغمة الصوت هو عامل مهم
بمثل هذه المواقف. فتلك الأمور تعطي نفس المعاني لما تقوله لمن يستمع إليك وتزود جمهورك بمنظور عميق لمشاعرك الحقيقية.
اسـتخدم نـهج الأهـداف " الـذكية " مـع نفسـك وفريقـك لتزيـد مـن احتمـالات إتمـام أيـة مـهمة بنجـاح وفـي الموعـد**

المحـدد لـها. فـدائمًا مـا كـانت تثـير إعجـابي السـياسة القــديمة للمؤســسة الــدولية للحاســبات فــي وضــعها للأهــداف. وهــي أن خمســة وتســعين بالمائــة مــن أهـداف كـل شـخص مـن السـهل تحقيقـها. فـهذه السـياسة تضـع الموظفــين علــى طــريق النجــاح وتعطيــهم الثقــة لتعقــب الــــ 50% المتبقيــة مــن الأهـداف الأصـعب فـي تحقيقـها؛ فالسـيكولوجية الكامنـة وراء هـذا النـهج تبـدو حـقًّا ثاقبـة بالنسبة لي.
ومع ذلك، لا تقع في فخ الاعتقاد بأن الأهداف المالية فقط هي الأهداف المهمة. ومثلما قال " بنيامين دزرايلي " ، وهي الكلمات التي نسبها له " مارك توين " ، "
هناك أنواع من الأكاذيب، الأكاذيب الملعونة والإحصائيات " . فغالبا لا يمكن أن تتقلص المعلومات الأكثر الأهمية بالعمل إلى أرقام موضوعة على برنامج جدولة.
أخيرًا، في حين أنه حقيقي أنك تتعلم من إخفاقاتك أكثر من نجاحاتك، فأنت لست بحاجة للحصول على درجة الدكتوراه في الفشل، مهما كان القدر الذي تعلمته
طوال مشوارك. فـ " روبرت تاونسند " ، الذي ألف الكتاب الأكثر مبيعًا على مستوى العالم Up the Organization ، افترض أن المدير الجيد يأخذ 33% من قراراته
بطريقة صحيحة و 33% خاطئة، أما بالنسبة للـ 34% المتبقية فلا يهم ما قرره؛ لأن الأحداث ستظل تؤدي إلى حد كبير إلى النتيجة ذاتها.
الآن هو مدير ناجح للغاية
ورئيس لشركة " أفيس " لتأجير السيارات، لكن اعترف، أنت تعتقد أنك تستطيع أن تحقق النجاح بمعدل أفضل من واحد إلى ثلاثة. أليس ذلك صحيحًا؟ حسنًا،
جرب. فإذا لم تحاول لن تعرف أبدًا مدى كفاءتك.

النظرية الأفضل بين نظريات هذا الكتاب وسبب اختيارها

والآن، سيداتي وسادتي، الفائز - الفريد - الأفضل بين جميع نظريات الإدارة هو: مبدأ " باريتو "
للأسف " فيلفريدو باريتو " ليس موجودًا بيننا ليتسلم الجائزة. ونظرًا لغيابه نشعر أنه من الواجب تقديم تفسير من جانبنا.
الأمر الوحيد الذي يفتقده المديرون أكثر من أي شيء آخر هو الوقت.
فأية نظرية ستوفر لك الوقت وتساعدك على توجيه مجهوداتك حيثما يكون لها التأثير الأعظم
يجب أن تكون النظرية الفائزة.
فمبدأ " باريتو " يفصل القليل المهم عن الكثير غير المهم؛ فهو يلقي الضوء على العمليات والأشخاص القلائل الذين يسببون معظم مشاكلك، فتعامل مع الـ 20%
التي تسبب المشكلات، وستجد أن قائمة مهامك تتقلص.
يحـدد المبـدأ أيـضًا الوجـهة التـي يجـب أن تكـرس لـها طـاقاتك فيمـا يتعلـق بتطويـر العوامـل الإيجابيـة.
فاسـتخدمه لتحـديد 20% مـن المنتجـات التـي تحقـق 80% مـن مبيعـاتك؛ فـهذه المعلومـات يمكـن أن ترشـدك فـي قرارتـك فيمـا يتعلـق بتـوزيع المـوارد النـادرة. ويمكنـه أيـضًا تحـديد الـــ 20% مـن عملائـك الـذين يحققـون 80% مـن
الدخل؛ فهؤلاء هم العملاء الذين لن ترغب في مضايقتهم أبدًا.
ويساعدك مبدأ " باريتو " أيضًا على تحديد الـ 20% من الموظفين الفاعلين حقًّا بفريقك والذين يجب
تقديم الامتنان لهم ومكافأتهم.
مبدأ " باريتو " هو مبدأ مثير للإعجاب نظرًا لبساطته، وقد أظهر على مدار الأعوام أنه يمكن تطبيقه في أي موقف تقريبًا؛ فهو مبدأ متعدد الاستخدام. بالطبع قد لا
تكون القسمة 80/20 لكنها ستكون قريبة من هذا نوعًا ما. فجربه بمجموعة من الأمور، واكتشف بنفسك مدى تطابق النسبة على الكثير من الأشياء.

خاتمة

هــل أنــت واحــد مــن الــــ 20% الــذين قــرأوا الكتــاب كــاملًا؟ أم أنــك مــن الــــ 80% الـذين قـرأوا 20% منـه؟ فـى كلتـا الحـالتين نـأمل أن تجـد شـيئًا بـهذا الكتـاب تسـتطيع أن تستخدمه؛ لكن ما الذي عرفته حقا عن الإدارة من هذا الكتاب؟ خلال كتابتنا له حددنا سبع أفكار رئيسية تبدو أنها تتكرر باستمرار؛ فهي تشمل ما نعتقد أن الإدارة تدور حوله. الأفكار السبع هي:

1 - 1 يجب على كل مدير أن يكون متسقًا مع طبيعته الجوهرية. فللأسف ليس من السهل أن تكتشف جوهر شخصيتك. فنحن نمارس ألاعيب مع أنفسنا طوال
الوقت وننسب الدوافع النبيلة إلى الأفعال الدنيئة فقط حتى نستطيع أن ننام جيدًا في الليل؛ فأفضل المديرين يعرفون تمامًا حقيقة شخصيتهم وما يرمزون إليه،
فكي تكتشف حقيقة شخصيتك يجب أن تبحث عن ذاتك.
2 - 2 يحتاج المديرون إلى معرفة موظفيهم والأمور التي تحفزهم ونقاط القوة والضعف لديهم واهتماماتهم، فإذا لم يعرف المدير موظفيه ويفهمهم، إذن فهو
يعمل بغير بصيرة!
3 - 3 يجب على المديرين والموظفين أن يتحلوا بالثقة ببعضهم البعض ويمارسوا الاحترام المتبادل. فالثقة والاحترام ليسا بأشياء يمكنك أن تطلبها من الأشخاص؛
فكلاهمــا أمــر مكتســب. فبــدورك كمــدير أســرع طريقـة يمكنـك أن تكسـب بـها ثقـة موظفيـك واحترامـهم هـي إظـهار أنـك لـن تضـحي بـأي منـهم حتـى تخـرج مـن مـوقف صعب أو تحقق أهدافك الشخصية.
4 - 4 يحتاج المديرون والموظفون إلى هدف يعملون نحوه، وقد يطلق عليه البعض رؤية. لكني أرى أنه غاية؛ فالغاية تعطي للأشخاص مبررًا، باستثناء كسب لقمة
العيش، للاستيقاظ في الصباح والذهاب إلى العمل، وهذا هو ما يجعلهم يبقون بالعمل حتى يذهب الآخرون إلى منازلهم - رغم أنهم لا يتقاضون راتبًا إضافيًّا.
5 - 5 يحتاج الأشخاص إلى الاعتقاد بأن عملهم له أهمية ويلقى التقدير ففي أغلب الأحيان تكون التغذية الراجعة الوحيدة التي يتلقونها حين يخفقون هي النقد
اللاذع. فأعطِ للموظفين تغذية راجعة إيجابية متى كانت مستحقة،

وستجد أنهم يزدهرون ويتطورون أمام عينيك.
6 - 6 تحقيق هدف شخصي هو أمر عظيم، خاصة إذا كنت تعمل عليه لأعوام. لكن الجانب السلبي هنا هو أنه لا أحد يستطيع مطلقًا أن يقدر ما حققته لأنه ليس
جزءًا من هذا النجاح. وهذا هو السبب في أن النجاح كفريق أكثر إرضاء. فيمكنك مشاركة نجاحك مع مجموعة من الأشخاص يفهمون ويقدرون ما فعلته لأنهم في
خندق واحد معك.
7 - 7 العمل هو أمر مهم لكن لا أحد يكون على فراش الموت ويقول: " أتمنى أن أقضي مزيدًا من الوقت في المكتب " ؛ لذلك لا تعطِ للعمل حيزًا كبيرًا من حياتك؛
فهو أمر مهم، ولكن يجب أن تتمتع بالحياة. فإذا كنت لا تستمتع بعملك اتركه وابحث عن وظيفة تكون مهمة وممتعة، حتى إذا كان هذا يعني نقصان راتبك.
فالحياة ستكون أجمل، أعدك بذلك، وبالتالي ستكون مديرًا أفضل.
قراءات مقترحة

خلال السنوات الماضية صادفنا مجموعة الكتب التالية التي وجدنا أنها مفيدة وممتعة في الوقت ذاته.

Berne ، E . (2010) Games People Play . Penguin: London.
Cole، G. A. (2003) Management Theory and Practice (6th edn). Thomson: London.
Crosby، P. (1980) Quality is Free. Penguin: London.
Deming، E. (2000) Out of Crisis. MIT: Cambridge Mas s.
Drucker، P. F. (2007) The Essential Drucker . Butterworth- Heinemann: Oxford.
Green، R. (2000) The 48 Laws of Power. Penguin: London.
Hayek، F. A. (2007) The Road to Serfdom. The University of Chicago Press: Chicago.
Handy، C. (1993) Understanding Organisations . Penguin: London.
McGregor، D. (2006) The Human Side of Enterprise . McGraw-Hill: New York.
Moss Kanter، R. (1989) The Change Masters. Unwin Hyman: London.
Northouse، P. G. (2010) Leadership Theory and Practice (5th edn) . Sage: London.
Pugh، D. S. (2008) Organisation Theory (5th edn) . Penguin: London.

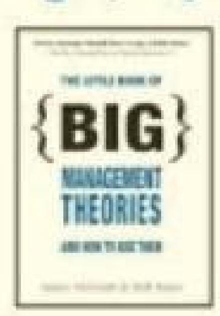
Townsend، R. (1970) Up the Organisation. Coronet Books: London.

Van Assen، M.، van den Berg، G. and Pietersma، P. (2009) Key Management Models. Pearson/FT Prentice Hall: London.

إذا لم تتمكن من العثور على أحد الكتب المذكورة أعلاه في المكتبات أو على موقع أمازون، فجرب الموقع الإلكتروني التالي:
www.abebooks.co.uk

الغلاف الخلفي

89 نظرية في الإدارة من أفضل مفكري العالم في مجال الإدارة – المسار السريع، والمركز والمباشر للنجاح.



لكونك مديرًا مشغولًا، فإنك بحاجة إلى حلول سريعة لمشكلات العمل اليومية. سيتيح لك هذا الكتاب الاطلاع على أفضل النظريات والنماذج التي يجب أن يعرفها كل مدير وأن يكون قادرًا على استخدامها.

ومع تجنب الغموض والمبالغات، يركز كل من ماكريث ومايلس على النظريات التي تمثل أهمية حقيقية للمديرين بصفة يومية. وستخبرك كل نظرية عن ماهيتها، وطريقة استخدامها والأسئلة التي يجب عليك أن تطرحها – وبذلك يمكنك أن تطبق على الفور معرفتك الجديدة في العالم الواقعي.

وسيضمن لك هذا الكتاب أن يكون بمقدورك:

- حل مجموعة متنوعة من المشكلات الإدارية العملية بشكل سريع.
- أن تصبح مديرًا أفضل وأكثر حزمًا في إنجاز الأمور.
- تحفيز طاقم الموظفين، والزملاء، وحاملي الأسهم والتأثير فيهم بشكل أفضل.
- تحسين مكانتك وإظهار أنك مستعد للترقي في العمل.

جميع الأمور التي يتعين عليك معرفتها وكيفية تطبيقها – بصورة موجزة.

"سأتأكد من حصول كل مدير في منافذ بيع الأدوية التابعة لنا على نسخة من هذا الكتاب" . مانجيت جوتي، مدير عام، صيدلية جهوتس

"يجب على كل مدير قراءة هذا الكتاب"

جيوف راوند، المدير التنفيذي لشركة برمنجهام سيفيك هاوسنج أسوسيشن المحدودة







شكر وتقدير للعضو خليفة ضبعون

نقلها من أ الى ي للكندل:

الفهرس